

CRIANDO E ADMINISTRANDO MARCAS DE SUCESSO

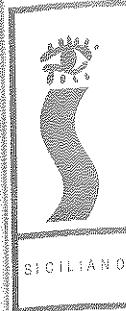
David A. Aaker



Se há uma grande tendência no mercado hoje, é a crescente exigência do consumidor. Está cada vez mais difícil conquistar e manter clientes, e a concorrência, com produtos ou serviços muitas vezes similares, não mede esforços para conquistar cada palmo do terreno. O recurso que resta a quem deseja competir — e vencer — é o uso da marca como recurso estratégico, extraíndo dela a principal vantagem competitiva para a empresa. Servindo-se de casos reais de empresas como a Saturn, a General Electric, a Nike, a Kodak e o McDonald's, David Aaker mostra como ter sucesso onde falham tantos estrategistas da área.

Uma das orientações básicas de Aaker é não fundamentar o desenvolvimento de marcas nos atributos do produto. Ele mostra que a verdadeira lucratividade vem de conferir à marca benefícios emocionais e expressivos, utilizando as perspectivas da marca como pessoa, como organização e como símbolo. Os conceitos-chave 'identidade de marca' (a imagem que se procura criar ou manter) e 'posição de marca' (a parte da identidade que deve serativamente comunicada) desempenham papéis fundamentais no gerenciamento de uma marca de sucesso.

As marcas individuais fazem parte de um sistema maior, composto por muitas marcas e submarcas entrelaçadas e superpostas: este é um ponto essencial que não deve ser esquecido. Aaker mostra como gerenciar o 'sistema de marcas' para que cada uma



CRIANDO E ADMINISTRANDO MARCAS DE SUCESSO

DAVID AAKER

David A. Aaker

**CRIANDO E
ADMINISTRANDO
MARCAS
DE SUCESSO**

Tradução
Eduardo Lasserre

EDITORIA
futura

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Aaker, David A.

Criando e administrando marcas de sucesso / David A.
Aaker; [tradução Eduardo Lasserre]. — São Paulo : Futura,
1996.

ISBN 85-86082-21-X

1. Marcas comerciais — Administração 2. Marketing
I. Título.

96-4357

CDD-658.827

Índices para catálogo sistemático:

1. Marcas: Marketing: Administração de empresas 658.827

Título original: *Building strong brands*.

©1995 by David A. Aaker

Todos os direitos reservados, incluindo o de reprodução
do todo ou de partes sob qualquer forma.

Publicado sob acordo com o editor original The Free Press,
uma divisão da Simon & Schuster, Nova York.

Direitos exclusivos para o Brasil cedidos à

Berkeley Brasil Editora Ltda.

Av. Raimundo Pereira de Magalhães, 3305

CEP 05145-200 — São Paulo — Brasil

Coord. editorial: Ana Emilia de Oliveira

Preparação: Elizabeth Honorato

Capa: Lya de Paula

Editora Futura, 1996

SUMÁRIO

Prefácio, 9

1. O que é uma marca de sucesso? 11
2. Desenvolvimento de uma marca — a história do Saturn, 49
3. O sistema de identidade de marca, 79
4. Associações organizacionais, 121
5. Personalidade da marca, 153
6. Implementação da identidade, 193
7. Estratégias das marcas ao longo do tempo, 227
8. Gerenciamento dos sistemas de marcas, 259
9. Alavancagem da marca, 289
10. Mensuração da equidade da marca ao longo dos produtos e mercados, 325
11. Organização para o desenvolvimento de marcas, 363

PREFÁCIO

Meu livro *Managing brand equity* (*Gerenciamento de eqüidade de marca*), publicado pela Free Press, estabeleceu a marca como um recurso estratégico fundamental para o desempenho a longo prazo, devendo ser gerenciada como tal. O livro ajudou a explicar o que é a eqüidade de uma marca e como ela agrupa valor. Foi desenvolvida uma estrutura da eqüidade das marcas que inclui as quatro dimensões da conscientização, da qualidade percebida, da fidelidade e das associações. O livro também discutiu o papel do nome de marca e seus símbolos, explorou os aspectos que envolvem as decisões sobre a expansão da marca e revisou estratégias de marcas globais.

Desde publicação de *Gerenciamento de eqüidade de marca*, estive envolvido, por causa de minhas pesquisas e consultorias, em algumas áreas abordadas apenas superficialmente. Com o estímulo de Bob Wallace, meu diretor na Free Press, tornou-se aparente a necessidade de um novo livro que possibilitasse explorar esses aspectos.

Existem cinco temas principais em *Criando e administrando marcas de sucesso*. Em primeiro lugar, este livro pesquisa o que é uma *identidade de marca* e como ela pode ser desenvolvida. Se por um lado a imagem de uma marca é a forma como ela é percebida, a identidade de uma marca é a forma como se gostaria que ela fosse percebida, é uma aspiração. Uma cílada comum na criação de uma identidade de marca é a concentração nas características da marca relacionadas ao produto. Neste livro, os estrategistas de marcas são estimulados a escapar dessa concha e considerar igualmente os benefícios emocionais e de auto-expressão, os atributos organizacionais, a personalidade e os símbolos da marca. Ao se assumir a visão mais ampla da marca, enfatiza-se a probabilidade da criação de um valor realmente diferenciador.

O segundo tema, gerenciamento da identidade da marca, envolve o desenvolvimento de uma posição da marca (a parte da identidade que deverá ser ativamente comunicada) e de um programa de execução. Isso também significa

equilibrar a necessidade de adaptação a um ambiente cambiante com a força de mensagens e símbolos consistentes. Existem forças poderosas no sentido da mudança, às quais se deve ocasionalmente oferecer resistência.

O terceiro tema, centralizado no conceito de um *sistema de marcas*, acrescenta uma nova dimensão ao gerenciamento das marcas. Um sistema de marcas — composto de marcas e submarcas entrelaçadas e superpostas — pode criar visibilidade e sinergia ou gerar confusão e inconsistência. A idéia do sistema de marcas conduz à análise dos diferentes papéis que uma marca pode desempenhar. Além de impulsionar uma área de negócios, uma marca ou submarca também pode, em especial, desempenhar um papel de apoio a outras marcas ou fornecer esclarecimentos aos clientes. Outro conjunto de aspectos dos sistemas envolve a alavancagem da marca por meio de expansões verticais ou horizontais da mesma, criando-se marcas que abrangem classes de produtos e marcas colaterais. A auditoria dos sistemas de marcas será apresentada como uma forma de iniciar o gerenciamento das marcas como um sistema.

Em quarto lugar, será abordada a mensuração da equidade da marca ao longo dos produtos e mercados. A mensuração é de interesse prático para a maioria dos gerentes que tentam desenvolver e gerenciar mercados múltiplos e diversas marcas, proporcionando ainda uma disciplina quantitativa para os modelos conceituais de desenvolvimento de marcas.

Por último, serão discutidas formas organizacionais de criação de marcas. O desenvolvimento das marcas precisará então abordar os aspectos dos sistemas de marcas e os problemas referentes à coordenação de uma marca em função dos mercados, produtos, papéis e contextos. Esses desafios exigem muito das organizações convencionais, e com freqüência são necessárias novas abordagens.

Além disso, a história do desenvolvimento da marca Saturn ilustrará muitas das questões e abordagens discutidas neste livro. Tornei-me intimamente ligado ao projeto Saturn e acabei acreditando ser ele um dos exemplos mais expressivos do desenvolvimento de uma marca nos últimos anos.

Tal como ocorreu em *Gerenciamento de equidade de marca*, os modelos e os aspectos conceituais deste livro serão ilustrados por meio de estudos de casos e exemplos. Acredito que modelos abstratos precisam ser colocados em contextos ilustrativos, para facilitar a compreensão e estimular novas formas de considerar as marcas e seu gerenciamento. Além disso, sempre que possível serão citadas pesquisas acadêmicas para apoiar as hipóteses sobre como funciona realmente o processo discutido ou esquematizado. Não creio que todos os leitores tenham lido *Gerenciamento de equidade de marca*, por isso reproduzo aqui alguns conceitos fundamentais desse trabalho, mas a superposição envolverá menos de cinco por cento deste livro. Ocasionalmente, serão feitas referências a temas abordados em detalhes em *Gerenciamento de equidade de marca*.

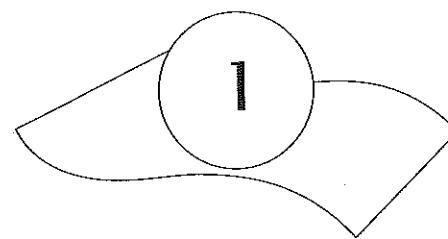
AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que contribuíram para a elaboração deste livro. Devo agradecimentos especiais a Kent Grayson, da London School of Business, que leu a primeira versão e fez diversos comentários e sugestões detalhados. Beneficiei-me de estimulantes conversas com Scott Talgo, do St. James Group, que contribuiu substancialmente para o modelo nuclear desenvolvido no Capítulo 3. Minha competente assistente e editora extraordinária, Carol Chapman, ajudou-me pacientemente a aperfeiçoar o texto. Na Free Press, Catherine Wayland ajudou-me de bom grado de muitas maneiras e Celia Knight manteve o andamento do livro.

Minhas idéias e este livro também se beneficiaram de discussões ocasionalmente intensas com pessoas muito perceptivas que admiro no meio acadêmico e empresarial, como Kevin Lane Keller, da Universidade da Carolina do Norte; Jennifer Aaker, da UCLA; Roberto Alvares, da ESADE e da Haas School of Business; Bob Ellis, da Hal Riney; Peter Sealey, hoje associado à Sony e à Haas School of Business; Steve Weisz, da Marriott; Duane Knapp, da Brand Strategies; Jeff Sinclair, do St. James Group; Rick Linghamburn, da McDonald's; Andrew Stodart, da IDV; Janet Brady da Clorox; Bruce Jeffries-Fox, da AT&T; Peter Georgescu e Stuart Angres, da Young & Rubicam; Alexander Biel, da Alexander Biel Associates, e meus colegas da Haas School.

Quanto ao manuscrito, fui auxiliado por alguns alunos destacados, incluindo Diane Gabianelli, Joan Kauffman, John Somerville, John Friedman, Beth Ulman, Vincent Weller, Jeff Yin, Tim Teirry, Ross van Woert, Satoshi Akutsu, Nicholas Lurie, Jane Liou e Marcy Porus, e por uma soberba preparadora de textos, Chris Kelly.

Por fim, quero agradecer a Bob Wallace, da Free Press, pelo incentivo e a atitude positiva em relação a mim e a meus projetos. E quero agradecer em especial à minha família, que apoiou o projeto de mais um livro.



O QUE É UMA MARCA DE SUCESSO?

*O que é necessário para que você seja o melhor?
Concentração. Disciplina. Um sonho.*

Florence Griffith Joyner, medalha olímpica de ouro

*Uma laranja... é uma laranja... é uma laranja.
A menos, é claro, que aconteça de a laranja ser uma Sunkist, uma marca que 80 por cento
dos consumidores conhece e na qual confia.*

Russell L. Hanlin, diretor-presidente da Sunkist Growers

A HISTÓRIA DA KODAK

Na década de 1870, o equipamento do fotógrafo incluía não apenas uma grande câmera como também um robusto tripé, chapas de vidro, um grande porta-chapas, uma tenda à prova de luz, um banho de nitrato e um reservatório de água.¹ Não bastava apenas a câmera para tirar uma fotografia; era necessário carregar o laboratório todo.

Tudo isso iria mudar graças a George Eastman. Eastman fundou uma empresa que teve influência significativa no mundo todo, quase desde seus primórdios. Para iniciar e manter uma organização com esse impacto, Eastman precisou de uma série de recursos que incluíram a inteligência para desenvolver um processo novo, um tino comercial adequado e a disposição para enfrentar riscos. Mas é improvável que o sucesso de Eastman tivesse sido atingido sem sua sólida marca registrada: Kodak.

A marca Kodak, com suas letras em negrito e seu fundo amarelo brilhante, vem sendo usada há mais de cem anos para cristalizar e comunicar a essência dos produtos e da organização de Eastman. A marca (e a empresa que ela representa) sobrevive até hoje principalmente em função de quatro fatores: compromisso com a qualidade, conscientização do cliente, promoção da fidelidade e, acima de tudo, desenvolvimento de uma identidade de marca sólida e inconfundível.

O compromisso de Eastman com a qualidade foi evidente até mesmo no lançamento de seu primeiro produto. Em fins da década de 1870, ele patenteou uma chapa fotográfica 'seca' que prometia simplificar sobremaneira o processo fotográfico. As chapas fotográficas Eastman logo se tornaram conhecidas por seus excelentes resultados, em especial sob iluminação deficiente ou quando se utilizavam longos tempos de exposição. Não obstante, um ano após o lançamento, problemas com um dos componentes químicos fizeram com que algumas chapas perdessem a sensibilidade. A insistência de Eastman em acolher a devolução das chapas problemáticas — uma atitude financeiramente arriscada — espelhou sua compreensão de que a qualidade do produto era o caminho

mais rápido para a satisfação dos clientes. Essa atitude também ajudou a estabelecer a identificação firmada pelos clientes entre a marca Kodak e a qualidade, uma identificação que persiste ainda hoje.

Para a empresa de Eastman, qualidade também significava facilidade de utilização. Ao longo dos anos, a Kodak foi repetidamente associada a produtos que geravam resultados confiáveis sem grande esforço por parte dos clientes. Em 1888, Eastman começou a oferecer uma câmera que tornava a fotografia acessível a todo mundo, não apenas a artistas dedicados. Essa câmera, vendida por 25 dólares, não tinha nenhum dos acessórios de laboratório em geral associados à fotografia naquela época: bastava ao novato "puxar o cordão, girar a chaveta e apertar o botão". Por mais dez dólares, as fotos eram reveladas e a câmera era recarregada com um novo filme em um laboratório moderno e eficiente localizado em Rochester, Nova York.

Um dos primeiros anúncios da Kodak, veiculado em 1888, serviu para posicionar a empresa durante o século seguinte. O anúncio trazia a figura de uma mão segurando uma câmera, com um título criado por Eastman: "Você aperta o botão e nós fazemos o resto" (Figura 1.1). A câmera cumpria sua promessa, e desde então muitos produtos da Kodak se apoiaram nesse espírito. A câmera de fole da Kodak, lançada em 1890, era mais fácil de transportar e antecedeu a Kodak Brownie, uma câmera simples lançada na virada do século e que se tornou o principal produto da empresa durante quase 80 anos. Mais recentemente a tradição prosseguiu com a Instamatic (uma câmera com cubos de flash fácil de carregar), lançada em 1963, e com a Kodak FunSaver, câmera descartável, lançada em 1988 que é devolvida às lojas de material fotográfico, que processam o filme e reciclam a câmera.

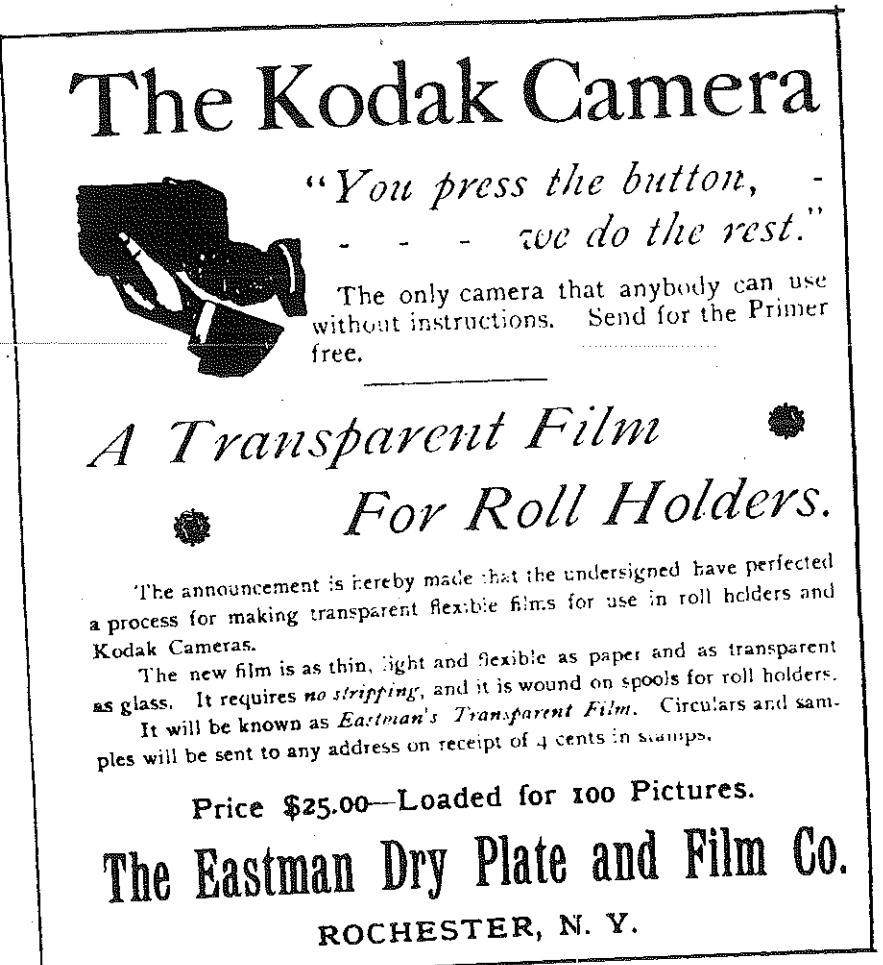
Um dos subprodutos dessa qualidade e inovação consistentes a longo prazo foi a crescente conscientização da marca Kodak. As promoções, a publicidade e um logotipo onipresente também cumpriram seus papéis, atraindo a atenção para a Kodak. Em 1897, a Kodak patrocinou um concurso fotográfico para amadores do qual participaram 25 mil pessoas. Em 1904, a empresa patrocinou o Grande Salão Kodak Itinerante, com 41 fotografias. Em 1920, a empresa identificou cenários naturais ao longo das rodovias e semeou pequenos painéis de *Foto logo adiante!* para alertar os motoristas. O resultado desses esforços, somados às contínuas campanhas publicitárias, foi incrementar a identificação dos clientes com a marca Kodak e seu logotipo amarelo e preto. Poucas pessoas podem ver os símbolos da Kodak sem experimentar as sensações positivas que acompanham aquilo que nos é familiar, e uma das primeiras coisas que vêm à mente, quando se mencionam câmeras, filmes ou fotografias de família, é a palavra Kodak.

A sólida conscientização relativa à Kodak e a presença dessa empresa no mundo todo também podem ser atribuídas a uma antiga decisão de distribuir seus produtos fora dos Estados Unidos. Apesar de cinco anos depois do lançamento da câmera Kodak nos Estados Unidos foi aberta uma filial de vendas em Londres, rapidamente

CRIANDO E ADMINISTRANDO MARCAS DE SUCESSO

seguida por outras filiais em toda a Europa. Em 1930, a Kodak detinha 75 por cento do mercado mundial de equipamentos fotográficos e cerca de 90 por cento dos lucros. Essa supremacia reduziu-se muito pouco ao longo dos anos.

FIGURA 1.1
Um anúncio da Kodak de 1888



Reproduzido por cortesia da Eastman Kodak Company.

A Kodak incorpora um conjunto de associações que proporciona uma imagem distinta e os fundamentos para um relacionamento de fidelidade. A só-

lida identidade da Kodak, embasada em décadas de produtos e marketing, pode ser resumida em duas palavras: simplicidade (apoiada principalmente pelas características dos produtos) e família (apoiada basicamente pela comunicação de marketing e por imagens marcantes).

Na virada do século, a Kodak criou dois personagens — o garoto da Brownie e a garota Kodak — para representar seus produtos. Os dois personagens cristalizaram não apenas a idéia de que a câmera era fácil de operar (porque até mesmo uma criança podia utilizá-la), mas também uma associação com crianças e a família. Os primeiros anúncios da Kodak mostravam composições facilmente registráveis em filme, em especial cenas familiares com crianças, cachorros e amigos (veja o anúncio de 1922 na Figura 1.2). Durante a Hora Kodak difundida pelo rádio na década de 30, ouvia-se a descrição de álbuns de fotos de família. Um comercial premiado da Kodak, de 1967, representava um casal de sexagenários limpando o sótão de uma casa. Os dois encontravam uma caixa de papelão cheia de instantâneos mostrando-os com 20 anos de idade e os anos subsequentes — casando-se, desfrutando a lua-de-mel, o nascimento do primeiro filho e a formatura desse filho. O comercial terminava com a mulher, já avó, correndo para pegar uma Instamatic e tirar uma foto de seu último neto.

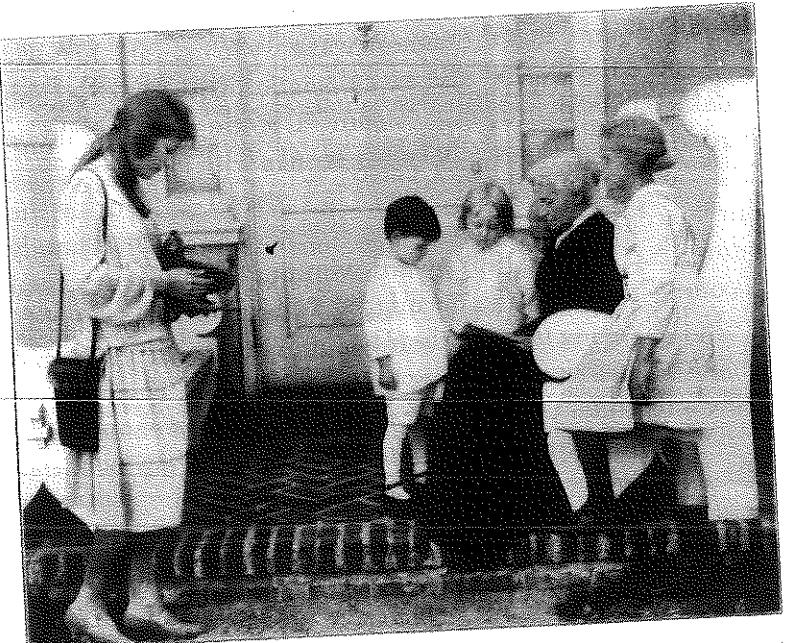
Devido a repetidos esforços de marketing como esse — apoiados por um inigualável conjunto de produtos de qualidade — os consumidores acabaram considerando a Kodak uma amiga da família, sempre por perto para ajudá-los a desfrutar os bons momentos. Essa imagem foi um fator na consolidação da fidelidade dos clientes em relação à Kodak.

Uma das indicações da fidelidade dos clientes da Kodak é a imediata recuperação da marca ante os contratemplos. A Instant Camera da Kodak, por exemplo, lançada em 1976 para concorrer com a Polaroid, havia conquistado um terço do mercado de câmeras instantâneas depois de um ano. Não obstante, a empresa foi obrigada a interromper a fabricação da máquina em 1986, depois de um processo bem-sucedido por violação de patente movido pela Polaroid. A retirada forçada de um produto de um mercado virtualmente cativo, foi quase tão prejudicial para a Kodak quanto poderia ser. Muitas marcas teriam sido irrevogavelmente maculadas por essa calamidade. O fato de a Kodak sobreviver a essa derrota é um tributo à solidez inata da marca e à forma pela qual ela contornou uma situação penosa. Todos os donos das máquinas foram convidados a devolver suas Instant Cameras em troca de uma Disk Camera e filmes da Kodak, 50 dólares em outros produtos Kodak ou uma ação da empresa. A Kodak usou assim o incidente e as oportunidades de comunicação envolvidas para reforçar as associações relativas à Kodak e apoiar a Disk Camera.

CRIANDO E ADMINISTRANDO MARCAS DE SUCESSO

Os contextos todavia se modificam, até mesmo para a Kodak. Seu desafio para o próximo século é ampliar a marca registrada Kodak, reputada por suas

FIGURA 1.2
Anúncio da Kodak de 1922



Keep the story with a KODAK

Today it's a picture of Grandmother reading to the children. Tomorrow it may be Bobbie playing traffic policeman or Aunt Edna at the wheel of her new car or Brother Bill back from college for the week-end or—
There's always another story waiting for your Kodak.

Free at your dealer's or from us—"At Home with the Kodak," a well-illustrated little book that will help in picture-making at your house.

Autographic Kodaks \$6.50 up

Eastman Kodak Company, Rochester, N. Y. The Kodak City

câmeras e filmes, para o mundo das imagens digitais que, espera-se, virá a se tornar a principal área de atividades da empresa. A marca Kodak, com sua tradição e conexão com os momentos especiais e as cenas familiares, precisará se adaptar a uma inovadora imagem de alta tecnologia, para apoiar produtos como o Photo CD (que armazenará digitalmente as imagens fotográficas, reproduzindo-as em um computador) e a CopyPrint (que produzirá instantaneamente ampliações a partir de uma foto em papel, sem necessidade de negativo). Essa necessidade de adaptação, enfrentada por uma série de sólidas marcas registradas em diferentes mercados, será discutida em detalhes no Capítulo 7.

Outro problema enfrentado pela Kodak foi a agressiva concorrência de preços no mercado de filmes, proveniente em parte das marcas particulares (ou 'de varejo'). Uma das respostas da Kodak foi oferecer três versões de seus filmes: o Royal Gold, um filme especial para eventos especiais, o GoldPlus, o filme da Kodak para o dia-a-dia, e o FunTime, uma marca sazonal de preço mais reduzido, destinada a pequenos comerciantes. Os esforços da Kodak e de outras empresas, tanto para elevar como para rebaixar suas marcas e reagir à degradação dos mercados, serão discutidos no Capítulo 9.

Hoje em dia, diversos estudos de mercado sugerem que a Kodak é uma das marcas mais sólidas do mundo. Na categoria de filmes, em que reside o grosso das vendas e dos lucros da Kodak, a marca detém aproximadamente 60 por cento do mercado norte-americano e mantém uma vantagem de preço substancial sobre a Fuji, sua principal rival. Além disso, a Kodak está expandindo agressivamente sua presença no mercado mundial, no qual detém uma participação de 40 por cento.

A história da Kodak ilustra como se pode criar e gerenciar a eqüidade de uma marca registrada. Este capítulo oferece uma visão geral da eqüidade de uma marca e, ao fazê-lo, expande o conceito oferecido pela primeira vez em meu livro *Gerenciamento de eqüidade de marca*. Embora o conceito seja o mesmo, foram acrescentadas novas pesquisas e perspectivas e novos estudos de caso. O Capítulo 1 estabelece também os pontos fundamentais que serão abordados neste livro, acerca do desenvolvimento de marcas registradas sólidas. A seção final do capítulo inclui algumas observações sobre por que é tão difícil desenvolver marcas de sucesso nos dinâmicos e competitivos mercados atuais.

O QUE É EQÜIDADE DE MARCA?

Eqüidade de marca é um conjunto de recursos (e deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam (ou são subtraídos) ao

valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes. As principais categorias de recursos são:

1. Conscientização sobre a marca registrada.
2. Fidelidade em relação à marca.
3. Qualidade percebida.
4. Associações relativas à marca.

Diversos aspectos dessa definição merecem ser desenvolvidos. Em primeiro lugar, a eqüidade da marca é um conjunto de recursos. Assim, o gerenciamento da eqüidade da marca envolve os investimentos necessários à criação e ao aperfeiçoamento desses ativos. A Figura 1.3, reproduzida do livro *Gerenciamento de eqüidade de marca* e nele discutida, oferece uma visão geral compacta de como a eqüidade da marca gera valor. (Observe que foi acrescentada uma quinta categoria de ativos, os ativos patenteados, para complementar a Figura 1.3. Essa categoria destina-se a cobrir ativos como os relacionamentos com os canais de comercialização e as patentes pertinentes à marca.)

Em segundo lugar, cada recurso da eqüidade da marca cria valor de várias formas muito diferentes (a figura relaciona 17, na realidade). Para gerenciar eficientemente a eqüidade da marca e tomar decisões corretas sobre suas atividades de desenvolvimento, é importante manter-se sensível às formas por meio das quais as marcas sólidas criam valor.

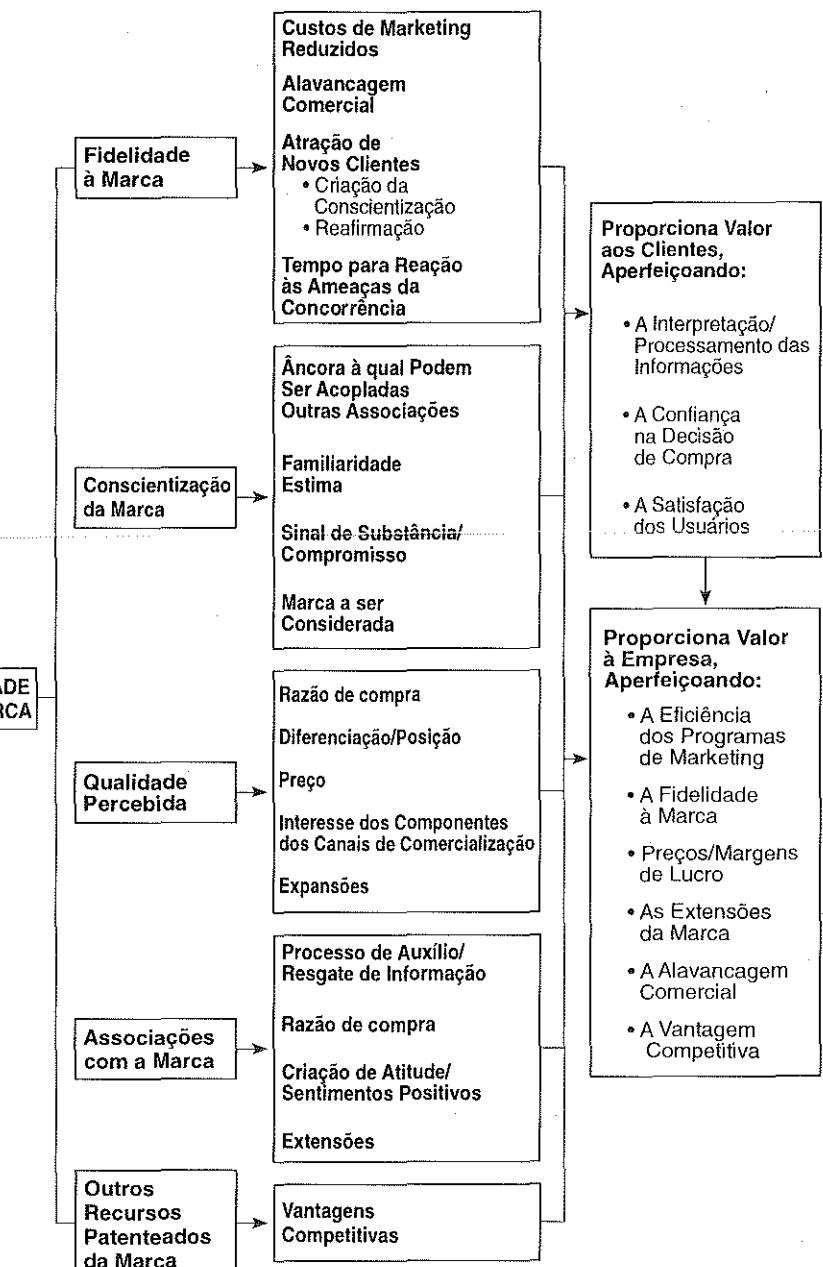
Em terceiro lugar, a eqüidade da marca cria valor tanto para os clientes quanto para a empresa. A expressão 'clientes' refere-se tanto aos usuários finais quanto àqueles em nível de infra-estrutura. Assim, a cadeia de hotéis Hilton tem quanto se preocupar com sua imagem não apenas entre os consumidores que viajam, mas também entre os agentes de viagens. E a imagem da Coca-Cola entre os varejistas — em especial sua aceitação pelos clientes — pode ser crítica para o sucesso no mercado.

Por fim, quanto aos recursos e deficiências subjacentes à eqüidade da marca, estes devem estar vinculados ao nome e ao símbolo da marca registrada. Caso a denominação ou os símbolos da marca tenham de ser modificados, poderia ser afetada ou mesmo perdida uma parte ou a totalidade de seus recursos ou deficiências, embora outra parcela possa ser transferida para a nova marca e os novos símbolos.

Serão feitas adiante diversas observações sobre cada uma das quatro principais categorias de recursos, que servirão para rememorar, ampliar e atualizar a ampla discussão aproveitada em *Gerenciamento de eqüidade de marca*. A intenção é proporcionar uma compreensão exata de como cada categoria está subordinada à eqüidade da marca.

FIGURA 1.3

Como a eqüidade da marca gera valor



CONSCIENTIZAÇÃO DA MARCA

A conscientização (awareness) da marca refere-se à presença de uma marca na mente dos consumidores. Se a mente do consumidor estiver cheia de cartazes mentais — cada um ilustrando uma marca isolada —, a conscientização de uma marca específica se espelharia no tamanho do cartaz que a representa. A conscientização é medida de acordo com as diferentes formas como os consumidores recordam de uma marca, variando desde o reconhecimento (Você já esteve exposto anteriormente a essa marca?), passando pela recordação (*recall*) (Quais são as marcas desta classe de produtos que você consegue lembrar?), chegando ao *top of mind* (a primeira marca lembrada) e à marca dominante (a única lembrada). Não obstante, como os psicólogos e os economistas sabem há muito tempo, o reconhecimento e a recordação são sinais de muito mais do que apenas a memorização de uma marca.

A MARCA COMO UMA CAIXA MENTAL

Uma marca como Mr. Goodwrench assemelha-se muito a uma 'caixa' na cabeça das pessoas. À medida que as informações sobre os programas de serviços da GM são recebidas, a pessoa as arquiva na caixa rotulada Mr. Goodwrench. Com o passar do tempo, pouca coisa pode ser recuperada da caixa. A pessoa sabe no entanto se a caixa é pesada ou leve. Sabe também em que quarto está guardada — o quarto das caixas positivas (ou seja, objetos que incorporaram sensações e atitudes positivas) ou aquele das caixas negativas.

RECONHECIMENTO DA MARCA: FAMILIARIDADE E PREFERÊNCIA

O reconhecimento espelha a familiaridade decorrente da exposição anterior e não envolve necessariamente lembrar-se de onde a marca foi encontrada por que ela difere das outras marcas ou mesmo qual é a classe de produtores da marca. O reconhecimento é simplesmente a recordação de que houve uma exposição anterior à marca.

As pesquisas na área da psicologia demonstraram que, de forma isolada, o reconhecimento pode resultar em sensações mais positivas em relação a praticamente qualquer coisa, seja essa coisa música, pessoas, palavras ou marcas. Esses estudos também demonstraram que, mesmo com palavras sem sentido (como 'postrina' versus 'potastin', por exemplo), os consumidores preferem um item já percebido anteriormente a uma completa novidade. Assim, quando se escolhe uma marca — mesmo que a decisão envolva produtos como computadores e agências de publicidade —, a marca familiar terá uma vantagem.

Em um estudo que demonstrou de forma extraordinária a força de uma marca registrada reconhecida, solicitou-se aos participantes que provassem três amostras de pasta de amendoim.² Uma das amostras continha uma pasta de amendoim especial sem identificação (preferida 70 por cento das vezes em testes cegos de degustação). Outra amostra continha uma pasta inferior (não preferida nos testes de degustação), identificada por uma marca conhecida pelos participantes mas nem comprada nem usada antes por eles. Curiosamente, 73 por cento dos participantes selecionaram a opção identificada pela marca registrada (de qualidade inferior) como a pasta de melhor sabor. Assim, o fato é que foi reconhecida uma marca, afetando o que deveria ser um teste de degustação muito objetivo e fazendo com que a pasta de amendoim identificada pela marca conhecida parecesse ter melhor sabor.

Os economistas afirmam que a afinidade dos consumidores pela marca familiar não é apenas uma resposta intuitiva. Quando vêem uma marca e se recordam de havê-la visto anteriormente (talvez até mesmo diversas vezes), os consumidores percebem que a empresa fabricante está gastando dinheiro para apoiar a marca. Uma vez que a crença geral é que as empresas não gastam dinheiro com produtos ruins, os consumidores encaram seu reconhecimento como um 'sinal' de que a marca é boa. A maneira como uma empresa pode usar essa sinalização para seu benefício está ilustrada no programa "Intel Inside" descrito no próximo quadro.

A familiaridade pode ser especialmente importante para a marca com menos familiaridade, em relação aos concorrentes mais visíveis e estabelecidos. Nesse caso, poderá ser necessário desenvolver a conscientização, para reduzir essa deficiência.

RECORDAÇÃO DA MARCA E O CEMITÉRIO

Diz-se que uma marca (como MetLife, por exemplo) é lembrada se ela vem à mente do consumidor quando é mencionada uma classe de produtos (empresas de seguro de vida, por exemplo). O fato de o consumidor lembrar-se ou não de sua marca registrada pode ser o fator decisivo para que o produto entre em uma lista de compras ou tenha a oportunidade de apresentar uma proposta de contrato.

CRIANDO E ADMINISTRANDO MARCAS DE SUCESSO

O poder relativo da recordação (*recall*) (em oposição ao reconhecimento) está demonstrado na Figura 1.5, que ilustra o ‘modelo do cemitério’, desenvolvido pela Young & Rubicam Europa sob orientação de Jim Williams. Nesse modelo, as marcas de uma classe de produtos são representadas em um gráfico de reconhecimento comparado à recordação.

Poderiam ser medidos, por exemplo, a recordação e o reconhecimento de cada uma dentre 20 marcas de automóveis, e essa mensuração poderia ser usada para posicionar cada marca no gráfico. Uma constatação consistente em relação a dezenas de classes de produtos é que as marcas tendem a acompanhar a curva ilustrada na figura. Existem duas exceções, e ambas revelam a importância da recordação.

INTEL INSIDE

A Intel fabrica microprocessadores, o coração dos computadores pessoais. Suas sucessivas gerações de microprocessadores foram denominadas 8086, 286, 386 e 486. Infelizmente, a Intel não obteve a proteção de marcas registradas para seu sistema de numeração e, assim, as denominações 386 e 486 ficaram ao alcance de concorrentes como a AMD, a Chips & Technology e a Cyrix, que fabricaram seus próprios chips e atribuíram aos mesmos a marca X86.

A Intel reagiu em 1991, estimulando fabricantes de computadores como a IBM, a Compaq, a Gateway e a Dell a colocar o logotipo ‘Intel Inside’ nas respectivas embalagens e publicidade. O atrativo foi um percentual de publicidade cooperativa pago pela Intel, chegando até a três por cento (cinco por cento se as empresas usassem o logotipo nas embalagens) de desconto nas compras das empresas junto à Intel. A Figura 1.4 ilustra um anúncio da campanha *Intel Inside*.

Orçada no início em cem milhões de dólares anuais, a campanha funcionou em diversos níveis e gerou mais de 90 mil páginas de publicidade em um período de 18 meses, o que se traduziu em dez bilhões de exposições em potencial. Durante esse período, o reconhecimento da Intel entre os usuários finais cresceu de 46 para 80 por cento, o mesmo nível que a Nutrasweet desfrutava entre os consumidores depois de anos de exposição ao logotipo Nutrasweet. A eqüidade de marca da Intel, medida pelo desconto necessário para levar um consumidor a aceitar um computador sem o microprocessador da Intel, foi aparentemente afetada de maneira positiva. Durante 1992, o primeiro ano completo da campanha *Intel Inside*, as vendas mundiais da empresa se elevaram em 63 por cento.

Por que o programa Intel Inside deveria fazer diferença para os consumidores? Nada do que foi comunicado indicava por que o microprocessador da Intel seria

Uma dessas exceções é constituída por marcas de nicho saudáveis que caem muito abaixo da linha porque não são conhecidas por um grupo substancial de consumidores e desfrutam de um reconhecimento geral relativamente baixo. No entanto, uma vez que essas marcas desfrutam de um alto índice de recordação entre seus respectivos grupos de clientes leais, seu baixo índice de reconhecimento não é necessariamente uma indicação de desempenho insatisfatório. E os participantes de nicho saudáveis têm potencial para expandir o reconhecimento e portanto a amplitude de sua base de clientes.

A segunda exceção é o cemitério, uma área no canto superior esquerdo, povoadas por marcas com elevado índice de reconhecimento, mas baixo índice de recordação. Estar no cemitério pode ser mortal: os clientes conhecem a marca

o melhor. Na realidade, é provável que muitos consumidores sequer soubessem que é um microprocessador.

A lógica do consumidor poderia portanto ser mais ou menos a seguinte: os fabricantes de computadores, inclusive líderes do ramo como a IBM e a Compaq, estão gastando muito dinheiro e esforço para me dizer que a Intel faz parte desse computador. Esse pessoal não é idiota. Conseqüentemente, esse componente deve ser importante e a Intel deve ser um bom fornecedor. Poderia pesquisar um pouco mais para descobrir o que é um microprocessador e o quanto a Intel é melhor do que seus concorrentes, ou então apenas pagar um pouco mais e receber o microprocessador da Intel. A decisão é fácil — confiarei simplesmente na reafirmação da marca registrada Intel.

O curioso é que a campanha *Intel Inside* na realidade começou no Japão, onde a Matsushita a utilizou como forma de consolidar a credibilidade de alta tecnologia para seus computadores. No Japão, o prestígio e a visibilidade das marcas corporativas são muito importantes. Promovendo a marca corporativa Intel, a Matsushita gerou credibilidade para si mesma.

(Em tempo: constatou-se que o chip Pentium, que sucedeu o 486 em fins de 1994, comete alguns erros aritméticos em determinadas circunstâncias. Em vez de reconhecer de imediato o erro e se oferecer para substituir os produtos envolvidos — poucos clientes se dariam realmente a esse trabalho —, a Intel afirmou que o problema era raro e podia ser ignorado. Mais recentemente, a Intel adotou uma política de devoluções destinada aos consumidores, mas apenas depois de uma tempestade de reclamações prejudiciais por parte da imprensa e do público. Uma vez que a eqüidade da Intel era baseada na conscientização e na suposição de que o consumidor não precisa saber o que acontece ‘inside’ (dentro), o incidente foi potencialmente prejudicial. Embora as vendas iniciais não tenham sido afetadas, a recuperação apresenta um desafio para a Intel.)

How to spot the very best computers.

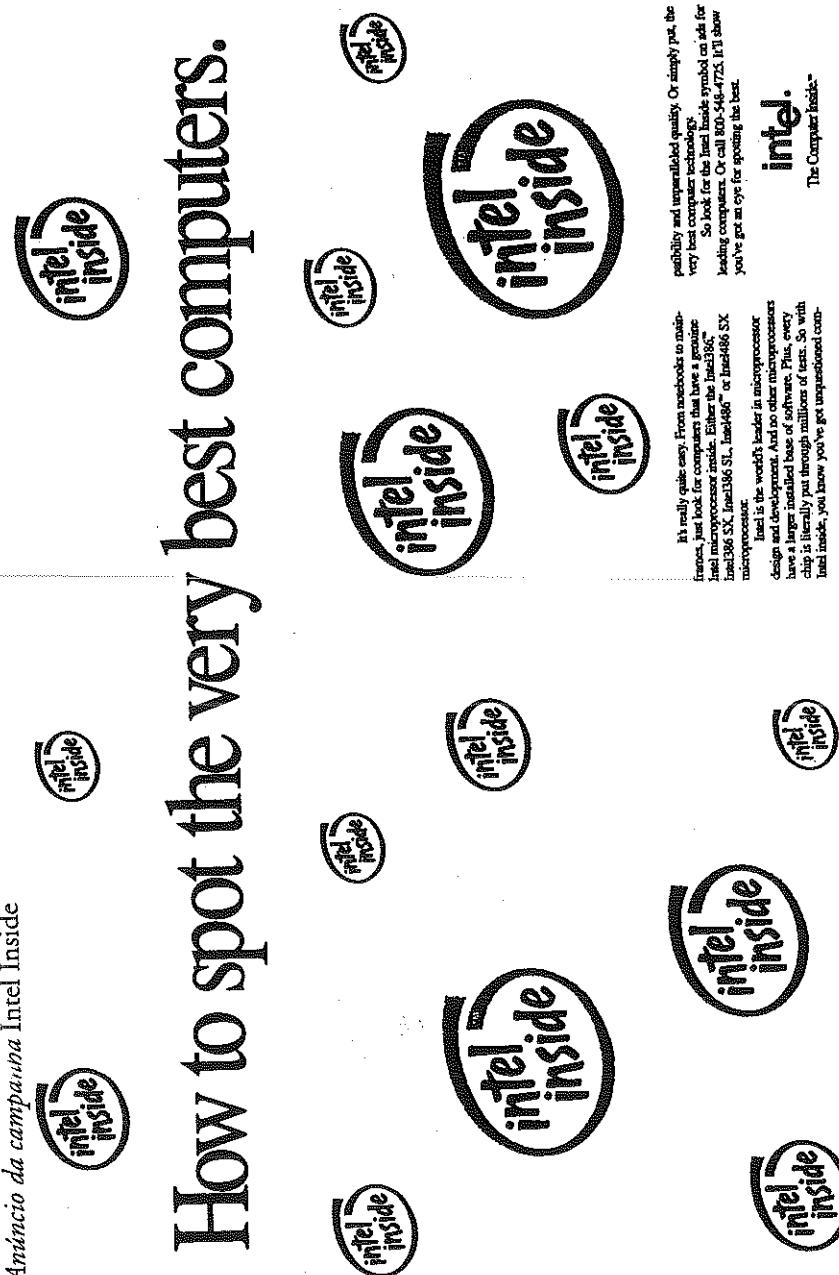
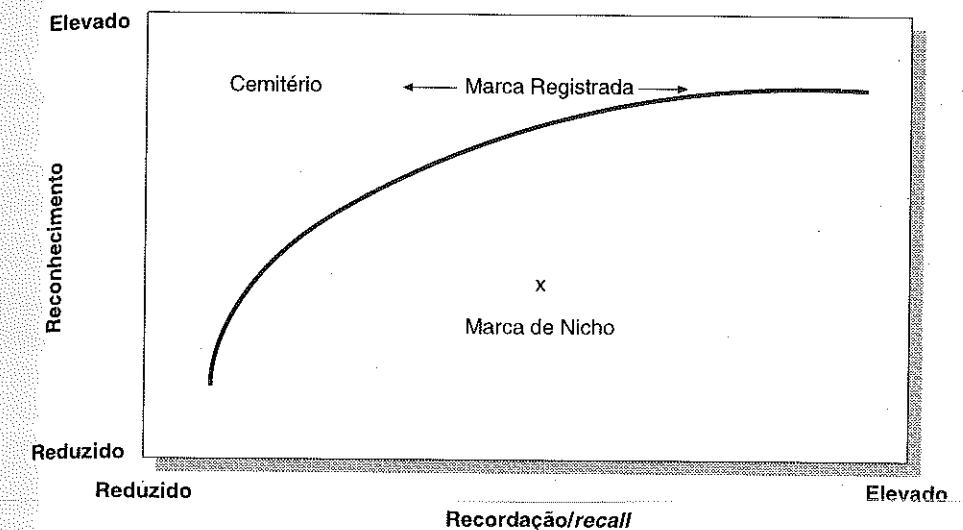


FIGURA 1.5
Reconhecimento versus recordação: o modelo do cemitério



mas não se lembram dela quando pensam em comprar alguma coisa. A liberação do cemitério pode ser na realidade dificultada pelo elevado índice de reconhecimento, porque há poucas razões para as pessoas prestarem atenção a uma história (ainda que seja nova) acerca de uma marca familiar. Um aspecto enfatizado pelo modelo do cemitério é que o elevado índice de reconhecimento não pressupõe necessariamente uma marca registrada sólida — essa característica também está associada às marcas menos eficientes.

A dinâmica das marcas localizadas nas partes superiores intermediária ou direita da Figura 1.5 pode constituir uma indicação importante sobre a futura saúde da marca. O deslocamento em direção ao cemitério está associado ao declínio das vendas e à redução da participação no mercado. Se a marca estiver, entretanto, se afastando do cemitério, é de esperar a elevação das vendas e da participação no mercado. Assim, o modelo do cemitério fornece evidências de que a recordação é tão importante quanto o reconhecimento.

PREDOMÍNIO DA MARCA REGISTRADA

O último nível de conscientização é o predomínio da marca registrada, no qual, em uma pesquisa de *recall*, a maioria dos clientes só consegue indicar o

CRIANDO E ADMINISTRANDO MARCAS DE SUCESSO

nome de uma única marca — por exemplo, Bom-Bril, Kleenex, Xerox, Maizena. Ironicamente, esse sucesso absoluto pode ser trágico se a marca registrada se converter em uma denominação comum dos produtos que não estão legalmente protegidos e acabar sendo perdida. Isso aconteceu com a Aspirina, o Cellophane, o Escalator e o Windsurfer.

Com o objetivo de evitar a perda de uma marca registrada, as empresas devem começar a protegê-la no início de sua existência, a começar pelo próprio nome do produto. Cuidado com as denominações descritivas como Windows (janelas), porque elas se tornam mais difíceis de diferenciar do produto genérico e, assim, mais difíceis de proteger. É útil e até mesmo necessário criar uma denominação genérica, para que a marca não seja usada para designar o tipo de produto. A denominação genérica copier (copiadora) ajudou a Xerox a proteger sua marca registrada. A Windsurfer tentou tardivamente criar a expressão sailboard (prancha a vela) para batizar o produto genérico. Também é importante ser rigoroso quanto à forma como a marca registrada será usada. A Chrysler afirma que "Jeep é uma marca registrada da Chrysler" e nunca permitiu a utilização da palavra 'Jeep' para descrever um tipo de produto.

A CRIAÇÃO DA CONSCIENTIZAÇÃO

Uma vez que os consumidores são cada vez mais bombardeados por mensagens de marketing, o desafio do estabelecimento da recordação e do reconhecimento — de uma forma econômica — não é nada desprezível. Dois fatores tendem a ser cada vez mais importantes para as empresas enfrentarem esse desafio.

Em primeiro lugar, em que pesem os recursos exigidos para criar níveis de conscientização saudáveis, uma base de vendas ampla é em geral um enorme ativo. Sai caro e é com freqüência impossível sustentar marcas com vendas unitárias relativamente reduzidas e uma vida medida em anos em vez de em décadas. Por essa razão, as marcas corporativas como General Electric (GE), Hewlett-Packard, Honda e Siemens oferecem uma vantagem quando se trata de incrementar a presença e a conscientização, porque a marca registrada é sustentada por múltiplas atividades. As empresas estão tentando portanto reduzir o número de suas marcas para concentrar esforços de uma marca registrada. (Os Capítulos 8 e 9 desenvolverão mais esse assunto, bem como o valor de estender a marca registrada a diferentes atividades.)

Em segundo lugar, as empresas que se tornarem capacitadas a operar fora dos canais de mídia normais, nas décadas futuras — utilizando promoção de eventos, patrocínio, demonstração e amostras e outras táticas para captação da atenção — serão as mais bem-sucedidas na expansão da conscientização da marca. A Microsoft, por exemplo, criou visibilidade e credibilidade instantâneas na Europa para o seu processador de textos WordPerfect patrocinando uma das três melhores equipes de ciclismo. A cobertura da equipe por parte da mídia, tanto durante as provas como nos intervalos, estabeleceu o WordPerfect como uma marca reconhecida. De forma idêntica, um carro de competição amarelo patrocinado pela Kodak criou mais de um bilhão de impressões individuais em 1993.³

Conseguir que os consumidores reconheçam e recordem sua marca pode assim melhorar de maneira considerável a eqüidade da mesma. Como será enfatizado ao longo de todo este livro, a recordação, o reconhecimento e a familiaridade são, isoladamente, apenas uma parte do desafio da conscientização. "Basta soletrar o nome direito", o clássico ditado das empresas de relações públicas de antigamente, não será mais suficiente como estratégia de desenvolvimento de uma marca. As marcas registradas mais sólidas são aquelas gerenciadas não apenas em função da conscientização geral, mas também em função da conscientização estratégica. Uma coisa é ser lembrado, mas ser lembrado pelas razões corretas (e evitar ser lembrado pelas erradas) é muito diferente.

QUALIDADE PERCEBIDA

A qualidade percebida é uma associação com a marca que é elevada à condição de recurso por diversas razões.

- Entre todas as associações com a marca, apenas a qualidade percebida demonstrou impulsionar o desempenho financeiro.
- A qualidade percebida costuma ser um impulsionador estratégico importante (senão o principal) de um empreendimento.
- A qualidade percebida está vinculada a outros aspectos da forma como uma marca é percebida, e com freqüência os impulsiona.

A QUALIDADE PERCEBIDA IMPULSIONA O DESEMPENHO FINANCEIRO

Existe um desejo difundido de demonstrar que os investimentos na eqüidade de marca serão compensadores. Embora seja difícil vincular o desempenho

financeiro a recursos intangíveis (sejam pessoas, a tecnologia da informação ou a eqüidade da marca), três estudos demonstraram que a qualidade percebida impulsiona o desempenho financeiro.

- Os estudos que utilizaram a base de dados PIMS (dados anuais medindo mais de cem variáveis relativas a três mil unidades empresariais) demonstraram que a qualidade percebida é sozinha o fator mais importante para o retorno do investimento (RDI), apresentando um impacto maior que a participação no mercado, a (P&D) pesquisa e desenvolvimento ou as despesas de marketing.⁴ A qualidade percebida contribui para a lucratividade, melhorando os preços e a participação no mercado. Esse relacionamento é válido tanto para a Kmart quanto para a Tiffany: aumentará a qualidade percebida e o RDI.
- Um estudo realizado durante cinco anos 77 firmas suecas por Claes Fornell e seus colegas do National Quality Research Center da Universidade de Michigan revelou que a qualidade percebida era o impulsionador mais importante da satisfação dos clientes, que, por sua vez, tinha um impacto fundamental sobre o RDI.⁵
- Um estudo realizado durante um período de quatro anos, relativo a 33 empresas de capital aberto, demonstrou que a qualidade percebida (mensurada pelo método EquiTrend, descrito no Capítulo 9) teve impacto sobre o retorno acionário, a medida financeira por excelência.⁶ O estudo analisou a American Express, a AT&T, a Avon, o Citicorp, a Coca-Cola, a Kodak, a Ford, a Goodyear, a IBM, a Kellogg's e 23 outras empresas para as quais a marca corporativa foi responsável por um volume substancial de vendas e lucros. A Figura 1.6 representa o impacto relativo das alterações na qualidade percebida e o RDI relativo ao retorno acionário. É notável que o impacto da qualidade percebida foi quase tão grande quanto o do RDI (uma influência reconhecida sobre o retorno acionário), mesmo quando os pesquisadores controlaram os gastos publicitários e os níveis de conscientização.

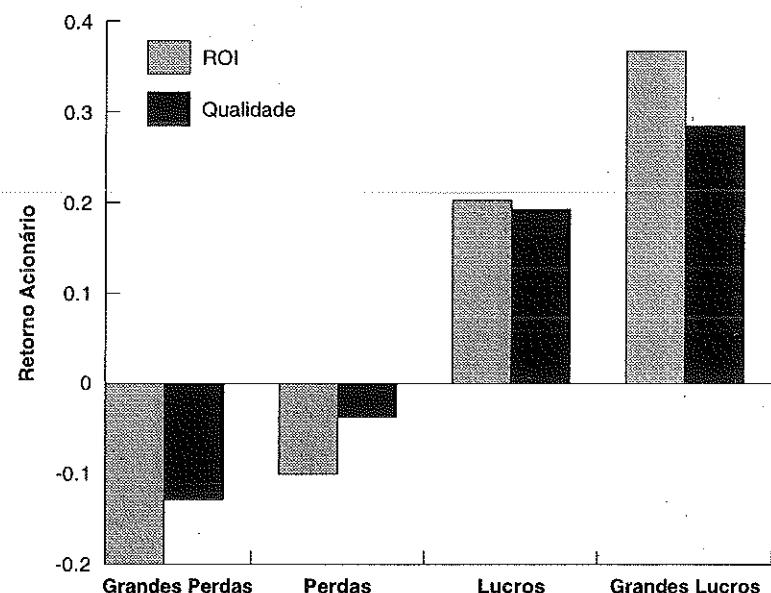
A QUALIDADE PERCEBIDA COMO IMPULSIONADOR ESTRATÉGICO

A qualidade percebida é uma variável estratégica fundamental para muitas empresas. A gestão da qualidade total (TQM — *total quality management*) ou algum programa semelhante foi fundamental para muitas empresas na década passada, e sua meta final costuma ser a qualidade percebida.

Muitas empresas consideram explicitamente a qualidade como um de seus valores primordiais e incluem-na em suas declarações de princípios. Um dos princípios cardinais estabelecidos pelo presidente da IBM, Lou Gerstner, é um “compromisso absoluto com a qualidade”. Em um estudo que solicitava a 250 gerentes empresariais a identificação da vantagem competitiva sustentável de suas empresas, a qualidade percebida foi o recurso mais freqüentemente indicado.⁷

FIGURA 1.6

Reação do mercado acionário a alterações no RDI e na qualidade percebida



A qualidade percebida é sempre a dimensão de posicionamento fundamental para as marcas corporativas (como Toshiba ou Ford) e outras que se estendem a outras classes de produtos (como Weight Watchers, Kraft e marcas de varejo como a Safeway Select). Uma vez que abrangem classes de produtos, essas marcas são menos passíveis de serem impulsionadas por benefícios funcionais, e a qualidade percebida tende a desempenhar um papel maior.

Além disso, a qualidade percebida define, para muitas marcas, o meio competitivo e suas próprias posições nesse meio. Algumas marcas são para o mercado de massa, outras têm preços mais altos, para um público sofisticado. Dentro dessas categorias, a posição da qualidade percebida é amiúde o ponto que define a diferenciação.

A QUALIDADE PERCEBIDA COMO UMA MEDIDA DA ADEQUAÇÃO DA MARCA

A qualidade percebida situa-se habitualmente no âmago daquilo que os clientes estão comprando e, nesse sentido, é uma medida definitiva do impacto da identidade de uma marca. O mais interessante é que a qualidade percebida espelha uma medida de adequação da marca que se difunde sobre todos os seus elementos, como uma calda espessa. Mesmo quando a identidade da marca é definida por benefícios funcionais, a maioria dos estudos demonstra que as percepções acerca desses benefícios estão intimamente relacionadas à qualidade percebida. Quando se aperfeiçoa a qualidade percebida, em geral aperfeiçoa-se também outros elementos da percepção de marca pelos clientes.

A CRIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA

A obtenção de percepções de qualidade é usualmente impossível, a menos que a afirmação de qualidade tenha fundamento. A geração da alta qualidade exige uma compreensão do que significa qualidade para os segmentos da clientela, bem como uma cultura de apoio e um processo de melhoria da qualidade que capacite a organização a fornecer produtos e serviços de qualidade. Não obstante, a criação de um produto ou serviço de qualidade é uma vitória apenas parcial: ainda é preciso criar as percepções.

A qualidade percebida pode diferir da qualidade real por uma série de razões. Em primeiro lugar, os consumidores podem estar muito influenciados por uma imagem anterior de qualidade inadequada. Em função disso, os consumidores talvez não acreditem em novas afirmações ou não queiram perder tempo em verificá-las. O Suntory Old Whiskey, os automóveis Audi e a cerveja Schlitz descobriram que fabricar produtos excelentes não bastava para apagar as dúvidas dos consumidores criadas por uma qualidade anteriormente posta em dúvida.⁸ Assim, é crítico impedir que uma marca adquira uma reputação de qualidade inferior, reputação que será difícil e às vezes impossível apagar.

Em segundo lugar, a empresa pode estar conseguindo qualidade em uma dimensão que os consumidores não consideram importante. Quando o

Citibank aumentou sua eficiência burocrática interna, automatizando as atividades de processamento, o impacto sobre as avaliações realizadas pelos clientes foi desapontador. Descobriu-se que os clientes não notavam modificações ou não viam nelas nenhuma vantagem. É preciso verificar se os investimentos em qualidade ocorrerão em áreas que terão ressonância junto aos clientes.

Em terceiro lugar, os clientes raramente possuem todas as informações necessárias para realizar um julgamento objetivo quanto à qualidade e, mesmo que as possuam, podem não ter o tempo ou a motivação necessários para processá-las. Como resultado, os clientes apóiam-se em uma ou duas indicações que associam à qualidade; uma maneira de influenciar a qualidade percebida é conhecer e gerenciar adequadamente essas indicações. Assim, é importante entender as pequenas coisas usadas pelos clientes como base para uma avaliação da qualidade. Se os clientes chutam os pneus do carro para avaliar sua robustez, então será melhor que os pneus sejam robustos.

Em quarto lugar, os consumidores poderão estar procurando indicações erradas, por não saberem como avaliar melhor a qualidade. As joalherias que procuram atrair compradores de diamantes de primeira viagem, por exemplo, precisam mostrar-lhes que a qualidade não reside necessariamente nos preços ou no número de quilates de um diamante. Metáforas ou imagens podem ajudar os consumidores a perceber corretamente o contexto.

A MARCA COMO UM NAVIO

Uma marca pode ser comparada a um navio de esquadra na perspectiva de uma batalha iminente. Essa metáfora proporciona alguma percepção dos problemas de gerenciamento e do elenco de personagens da marca. O gerente da marca é o capitão do navio, que deve saber para onde seu navio está indo e mantê-lo na rota. As outras marcas da empresa, tal como os outros navios da esquadra, devem atuar de forma coordenada para se conseguir a eficiência máxima. Os concorrentes correspondem aos navios inimigos; será crítico conhecer sua localização, sua direção e seu poder de fogo, para se conseguir sucesso estratégico e tático. As percepções e as motivações dos clientes são como o vento: é importante conhecer sua direção, intensidade e possíveis alterações.

FIDELIDADE À MARCA

A fidelidade, a terceira categoria de recursos da marca, é excluída de muitos conceitos sobre a eqüidade de marca.⁹ Há no entanto pelo menos duas razões por que é adequado e útil incluí-la. Em primeiro lugar, o valor da marca para uma empresa é em grande parte criado pela fidelidade que ela impõe aos clientes. Em segundo lugar, considerar a fidelidade um recurso estimula e justifica os programas de incentivo à lealdade que auxiliam então a criação e o aperfeiçoamento da eqüidade da marca.

FIDELIDADE E VALOR DA MARCA

A fidelidade à marca é uma consideração fundamental quando se atribui um valor a uma marca que deverá ser comprada ou vendida, porque é de se esperar que uma base de clientes altamente fiéis gere um fluxo de vendas e lucros muito previsível. Na realidade, uma marca sem uma base de clientes fiéis é vulnerável ou tem valor apenas em seu potencial para criar clientes fiéis.

Além disso, o impacto da fidelidade à marca sobre os custos de marketing é com freqüência substancial: conservar clientes é simplesmente menos dispendioso que conquistar novos. Um erro comum e custoso é buscar o crescimento atraindo novos clientes para a marca, negligenciando os já existentes. A fidelidade dos clientes existentes também representa uma barreira substancial à penetração dos concorrentes, em parte porque os custos para levar os clientes a redirecionar sua fidelidade são com freqüência proibitivos.

Toda empresa deve estimar o valor de seus clientes existentes. Os resultados são sempre surpreendentes e reveladores. A redução das evasões em apenas cinco por cento gerou 85 por cento mais lucros em um sistema bancário, 50 por cento mais lucros em uma corretora de seguros e 30 por cento de ganhos em uma rede de oficinas mecânicas.¹⁰ Na MBNA, uma empresa de serviços financeiros, avaliou-se que um acréscimo de cinco por cento na retenção dos clientes elevou em 60 por cento os lucros da empresa ao fim de cinco anos.¹¹ No Club Med, cada cliente perdido representa pelo menos 2,4 mil dólares de perda para a empresa em negócios futuros.¹² As empresas de cartões de crédito constataram que os clientes recém-conquistados usam de forma gradual os cartões, mas que essa utilização cresce e o cartão se torna mais lucrativo no segundo ano. Constatou-se uma tendência semelhante em mais de cem empresas com atuação em dezenas de áreas de atividade.¹³ Em relação a um distribuidor industrial, as vendas líquidas atribuíveis à manutenção da clientela continuam a se elevar mesmo no 19º ano do relacionamento.

SEGMENTAÇÃO DA FIDELIDADE

A análise da segmentação da fidelidade proporciona percepções táticas e estratégicas que auxiliam no desenvolvimento de uma marca sólida. O mercado em geral pode ser dividido nos seguintes grupos: não-clientes (aqueles que compram marcas concorrentes ou não são usuários da classe de produtos), os pesquisadores de preços (aqueles sensíveis aos preços), os clientes passivamente fiéis (aqueles que compram mais por hábito do que pela razão), os 'em cima do muro' (aqueles que compram sem distinção duas ou mais marcas) e os comprometidos. O desafio é aperfeiçoar o perfil de fidelidade à marca: aumentar o número de clientes que não compram apenas com base nos preços, fortalecer os vínculos dos 'em cima do muro' e dos comprometidos para com a marca e aumentar o número daqueles que pagariam mais (ou enfrentariam algumas inconveniências) para usar a marca ou o serviço. Dois segmentos em que as empresas sempre investem de forma insuficiente são os clientes passivamente fiéis e os compromissados.

O cliente passivamente fiel é em geral negligenciado ou dado como certo. O gerenciamento ativo desse segmento não envolve na realidade o desenvolvimento da identidade; ao contrário, esse gerenciamento exige esforços para evitar lacunas de distribuição ou faltas de estoque que poderiam provocar a decisão de mudar de marca. Isso também significa tornar disponíveis tamanhos, cores ou sabores que podem ser procurados, ainda que o fornecimento de uma linha ampla possa parecer pouco atraente do ponto de vista econômico. A análise adequada da amplitude da linha precisará incluir o impacto sobre o comportamento habitual do segmento passivamente fiel.

Os clientes compromissados ou muito fiéis encontram-se no outro extremo do espectro. As empresas também tendem a considerar esse grupo garantido. Não obstante, talvez exista um potencial significativo de incremento dos negócios a partir dos clientes muito leais. O cliente leal ao Marriott, por exemplo, pode ser estimulado a escolher com freqüência ainda maior o mesmo hotel com a oferta de serviços, de comodidade como aparelhos de fax instalados nos quartos. Além disso, existe o risco de os clientes fiéis serem atraídos pela concorrência se o desempenho do produto ou serviço não for aperfeiçoado. Em vista de tudo isso, as empresas devem evitar o desvio de recursos do núcleo de clientes fiéis para os não-clientes e os pesquisadores de preços.

AUMENTO DA FIDELIDADE

Uma das abordagens para aumentar a fidelidade dos 'em cima do muro' e dos comprometidos é desenvolver ou fortalecer seu relacionamento com a marca. A conscientização, a qualidade percebida e a identidade eficiente e nítida da marca podem contribuir para esse objetivo. No entanto, os programas capazes de incrementar de forma mais direta a fidelidade estão se tornando cada vez mais importantes e até mesmo críticos em muitas classes de produtos. Entre estes, incluem-se os programas de comprador freqüente e os clubes de clientes.

Programas de comprador freqüente

Os programas de comprador freqüente, lançados pelas companhias aéreas (Mileage Plus, da United Airlines, Advantage, da American Airlines, e Frequent Traveler, da British Airways), estão sendo agora adaptados por muitas marcas, em uma série de classes de produtos, incluindo livros (Waldenbooks Preferred Reader), hotéis (Hilton Senior Honors Frequent Traveler, da rede Hilton), cadeias de fast-food (Frequent Customers Club, da Burger King), estacionamentos (Park-n-Fly Reward) e até mesmo veículos. O Master Card da GM, lançado em 1992, concede aos clientes um desconto na compra de um automóvel ou caminhão GM (exceto o Saturn), equivalente a cinco por cento do total de suas compras com o cartão de crédito. Depois dos primeiros 18 meses, a GM havia vendido 140 mil veículos a esses compradores e emitira mais de 12 milhões de cartões.

Os programas de comprador freqüente proporcionam uma recompensa direta e tangível à fidelidade. Esses programas não só aperfeiçoam a proposta de valor de uma marca, constituindo muitas vezes seu diferencial, mas também reafirmam o compromisso assumido pela empresa em relação aos seus clientes fiéis. Torna-se claro que sua lealdade não é considerada líquida e certa.

Clubes de clientes

Os clubes de clientes podem promover um nível de lealdade potencialmente maior. Os garotos que se filiaram ao fã-clube da Nintendo (recebendo boletins e acesso às dicas por telefone), por exemplo, tornaram-se usuários fanáticos da Nintendo e vieram a constituir o âmago do sucesso inicial da empresa. O hotel e cassino Claridge intensificou sem dúvida a lealdade de seus clientes por meio do clube Claridge CompCard Gold. Os membros do clube recebem descontos, boletins sobre eventos futuros e ofertas especiais que variam

desde roupões de banho com monograma até serviços de limusine ponto a ponto. Os grupos de usuários da Apple Computer oferecem apoio e assistência, bem como a oportunidade para os clientes expressarem seu interesse por computadores e sua lealdade para com a Apple.

O Casa Buitoni Club desempenhou um papel fundamental no estabelecimento da marca de alimentos italianos Buitoni, da Nestlé, no Reino Unido. Seus membros recebiam um boletim regular em cores com editoriais sobre a Toscana e a Itália, informações sobre o estilo de vida dos italianos, receitas de preparo de massas e cupons de desconto. Os benefícios para os associados incluíam também uma linha telefônica para orientação culinária gratuita, oportunidades de ganhar um convite para visitar a Casa Buitoni original, na Toscana, fins-de-semana culinários, oportunidades para experimentar novos produtos e inúmeras sugestões para os membros criarem seus próprios eventos.

À semelhança dos programas de comprador freqüente, os clubes de clientes proporcionam evidências visíveis de que a empresa realmente se importa com sua clientela. Não obstante, enquanto os programas de comprador freqüente são de certa forma passivos e abrangentes de mais, os clubes de clientes podem ser mais envolventes. O clube de clientes oferece um veículo por meio do qual o cliente pode se identificar com a marca, expressar suas próprias percepções e atitudes e compartilhar uma marca com pessoas que pensam de forma semelhante.

Marketing por banco de dados

Um dos subprodutos dos programas de comprador freqüente, os dados dos clientes podem ser usados no marketing de banco de dados direcionada, a segmentos estreitos e concentrados. As chamadas sobre novos produtos e promoções especiais podem ser adaptadas aos segmentos mais propensos a responder. Os clientes visados sentirão que a empresa os está contatando individualmente e o relacionamento marca — cliente se fortalecerá.

A Beverages & More!, por exemplo, é uma rede de varejo que oferece uma vasta seleção de vinhos, cervejas, licores e complementos. Cada cliente é convidado a se filiar ao Club Bev e recebe um cartão utilizado para rastrear todas as compras. Além de um boletim e do programa de comprador freqüente, os clientes recebem notificações pessoais sobre ofertas, produtos ou eventos especiais relevantes para seu perfil de comprador. Além de estabelecer a correspondência entre produtos e clientes, o padrão de interação demonstra que a loja está suficientemente envolvida para se preocupar com os interesses de cada cliente individual.

ASSOCIAÇÕES COM AS MARCAS

O livro Gerenciamento de eqüidade de marca enfatizou que a eqüidade é sustentada em grande parte pelas associações estabelecidas pelos clientes em relação a uma marca. Essas associações podem incluir os atributos dos produtos, um garoto-propaganda célebre ou um determinado símbolo. As associações relativas à marca são impulsionadas pela identidade da marca — aquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes. Em consequência, os elementos fundamentais para construir marcas de sucesso são o desenvolvimento e a implementação da identidade da marca.

Um dos objetivos deste livro é expandir o conceito de identidade da marca. Uma das armadilhas comuns é concentrar-se nos atributos do produto e nos benefícios funcionais tangíveis da marca. O Capítulo 3, no qual será formalmente definida e discutida a identidade de uma marca, estimula os estrategistas a expandir seu conceito de identidade de marca, (1) ponderando tanto os benefícios emocionais e de auto-expressão quanto os benefícios funcionais e (2) utilizando quatro perspectivas de identidade de marca: a marca como produto, a marca como organização (discutida em detalhes no Capítulo 4), a marca como pessoa (assunto do Capítulo 5) e a marca como símbolo. O Capítulo 6 discutirá o processo de implementação da identidade de uma marca e apresentará as análises estratégicas e o posicionamento de uma marca. O Capítulo 7 abordará o delicado problema do gerenciamento das associações com a marca ao longo do tempo.

OBJETIVOS DESTE LIVRO

Este livro existe para cumprir diversos objetivos. Um deles, que acabamos de discutir, é desenvolver o conceito de identidade da marca: como se pode criar uma identidade clara, em conexão com os clientes, que possa ser implementada de forma a concretizar seu potencial e seja suficientemente rica para orientar as pessoas que a implementarão? Como você irá gerenciá-la ao longo do tempo ante um ambiente em transformação e concorrentes e clientes mutáveis? Os capítulos 3, 4, 5, 6 e 7 irão responder a essas perguntas.

O segundo objetivo do livro é passar do gerenciamento de uma marca para o gerenciamento de sistemas de marcas. A maioria das organizações precisa gerenciar não apenas marcas múltiplas como também grandes variedades de submarcas, marcas de ingredientes, extensões das marcas, marcas paralelas e serviços relativos às marcas. Além disso, cada marca pode desempenhar dife-

rentes papéis, que variam desde uma simples recomendação (como o papel do Marriott em "Fairfield by Marriott") até o papel de impulsor (ou seja, as marcas que acionam a decisão de compra). O gerenciamento dos sistemas de marcas implica a determinação dos papéis que as marcas desempenham e a compreensão de como elas se relacionam e influenciam umas às outras. Os capítulos 8 e 9 lidarão com essas questões.

O terceiro objetivo deste livro é abordar a questão crítica da mensuração. Como medir a eqüidade de uma marca, em especial ao longo de classes de produtos e mercados? O Capítulo 10 irá descrever diversos esforços importantes para se conseguir exatamente isso.

O quarto objetivo é considerar como é possível desenvolver formas e estruturas organizacionais eficientes no desenvolvimento das marcas sólidas. Será discutida uma série de abordagens no Capítulo 11.

O objetivo geral deste livro é auxiliar os gerentes a desenvolver marcas sólidas. Uma vez que o conhecimento do terreno é indispensável à travessia bem-sucedida, será útil compreender por que esta é uma tarefa difícil e quais serão as pressões que o planejador de marcas terá de enfrentar. Conseqüentemente, dedico-me em seguida a uma discussão geral analisando por que é difícil criar marcas sólidas.

O DESENVOLVIMENTO DE MARCAS SÓLIDAS: POR QUE É DIFÍCIL?

Não é fácil desenvolver marcas no ambiente atual. O planejador de marcas que tenta desenvolver uma marca sólida é como o jogador de golfe que joga em um campo com trechos muito irregulares, armadilhas de areia profundas, colinas e grandes barreiras de água. É difícil conseguir uma boa pontuação nessas condições. O planejador poderá ser restringido por pressões e barreiras substanciais, tanto internas quanto externas. Para estarmos capacitados a desenvolver estratégias de marca eficientes, será útil compreender essas pressões e barreiras.

Com essa finalidade, serão discutidos oito fatores diferentes (Figura 1.7) que dificultam o desenvolvimento de marcas. O primeiro deles, a pressão para competir em termos de preço, afeta diretamente a motivação para o desenvolvimento de marcas. A segunda razão, a proliferação de concorrentes, reduz o número de opções de posicionamento disponíveis e torna a implementação menos eficiente. A terceira e a quarta razões, a fragmentação da mídia e dos mercados e o envolvimento de marcas e produtos múltiplos, descrevem o con-

contexto atual do desenvolvimento de marcas, contexto este que envolve um crescente nível de complexidade.

As razões remanescentes espelham pressões internas que dificultam a construção de marcas. A quinta razão, a tentação de modificar uma sólida estratégia de marca, é especialmente insidiosa porque é o equivalente gerencial a dar um tiro no próprio pé. A sexta e a sétima razões, o preconceito organizacional contra a inovação e a pressão para investir em outros pontos, constituem problemas especiais enfrentados pelas marcas sólidas. Elas podem ser determinadas pela arrogância, mas são mais freqüentemente causadas pela complacência associada ao orgulho e/ou à ganância. A razão final é a pressão que permeia as organizações no sentido de obter resultados a curto prazo. O irônico é que muitos dos formidáveis problemas enfrentados hoje pelos planejadores de marcas são causados por forças e preconceitos internos sob o controle da organização.

FIGURA 1.7
Por que é difícil desenvolver marcas sólidas



Não é surpreendente nem sequer intrigante o fato de muitas marcas não serem capazes de atingir seu potencial ou de manter a eqüidade, quando examinamos as várias pressões contra o desenvolvimento de marcas sólidas. O que causa surpresa é, ante essas pressões, ainda existirem marcas sólidas.

1. PRESSÃO PARA COMPETIR EM TERMOS DE PREÇO

Em quase todas as empresas encontram-se enormes pressões para aceitar a competição por preços. Em todos os setores — de computadores a carros, comida congelada, companhias aéreas e refrigerantes —, o quadro é o mesmo: a competição de preços é o elemento principal, estimulada pelo poder dos grandes varejistas, pelos clientes que procuram produtos mais baratos, pelo crescimento reduzido e pela capacidade saturada da categoria (causada pela entrada de novos concorrentes e pela permanência dos antigos, por vezes a um passo a falência).

Em minhas palestras e seminários sobre a eqüidade de marca, costumo pedir aos executivos que levantem a mão se em seu setor de mercado a competição brutal por meio de preços não for nem estiver se tornando a norma. Dos milhares de executivos que já compareceram a essas apresentações, apenas um levantou a mão: o diretor do Canal do Panamá!

Tornando-se a cada ano mais fortes, o grandes varejistas têm usado esse poder para fazer dos preços sua arma. Se há uma década a informação era rigidamente controlada pelo fabricante, os varejistas reúnem hoje uma quantidade imensa de informações e desenvolvem modelos para utilizá-la. O resultado é uma concentração crescente nas margens e na utilização eficiente do espaço. Os fornecedores, em especial os que ocupam a terceira ou a quarta posição na participação de mercado, com níveis de fidelidade modestos, são muito pressionados a fazer concessões em termos de preços.

Uma década atrás, as marcas de varejo limitavam-se a produtos de preço e qualidade baixos que não contavam com o apoio de um planejamento eficiente de embalagem ou de marketing. Com essas características, só alcançavam picos de venda temporários, em épocas de recessão. Isso acabou. Enquanto prosseguem comercializando as marcas ‘normais’, os varejistas estão cada vez mais oferecendo marcas próprias para o mercado sofisticado. Competitivas com as marcas nacionais em termos de qualidade e apoio mercadológico, essas marcas apresentam vantagens substanciais em relação aos custos — em parte porque o gasto com a equipe de gerenciamento de marca, com a força de vendas e com a propaganda é menor e pode ser repartido por centenas de classes de produtos, e em parte devido a vantagens logísticas. O resultado é uma pressão ainda maior sobre os preços.

A promoção de vendas é tanto um impulsionador quanto um indicador da concentração nos preços. Na década de 50, cerca de dez por cento do mix de comunicação era dedicado a promoções por preços. Bons tempos aqueles: a distribuição era simples, os varejistas estavam mais preocupados com a construção de lojas que com a redução das margens de lucro e os mercados estavam em expansão. Hoje em dia, mais de 75 por cento dos dólares gastos em publicidade/promoção nos Estados Unidos destinam-se à promoção.

Essas realidades de mercado mostram que o fator fundamental do sucesso é o baixo custo. As organizações precisam reduzir seus custos fixos, enxugar suas equipes, diminuir os níveis organizacionais e cortar todos os gastos desnecessários. O que acontece então às pessoas que apóiam a marca com pesquisas de mercado e outras atividades de desenvolvimento de marcas? Elas são vulneráveis à nova cultura de custos da organização. Igualmente vulneráveis são os investimentos na eqüidade da marca provenientes dos preciosos dólares das margens de lucro.

2. PROLIFERAÇÃO DE CONCORRENTES

Novos e vigorosos concorrentes aparecem de várias formas diferentes. Um sem-número de categorias de alimentos testemunhou a invasão da Weight Watchers e da Healty Choice em seus mercados por meio das estratégias de expansão das marcas. Na categoria dos salgadinhos, a Frito-Lay presenciou a expansão de marcas regionais e o surgimento da marca Eagle da Budweiser, saindo de seu nicho para se tornar um concorrente importante. O mercado de refrigerantes foi invadido por novas formas de produtos com alternativas reais aos clientes: água engarrafada, água carbonatada, bebidas à base de frutas e bebidas 'nova era', entre outras.

Os concorrentes adicionais não só contribuem para a pressão de preços e a complexidade das marcas, mas também tornam muito mais difícil conquistar e conservar uma posição. Deixam menos lacunas a serem exploradas no mercado e menos veículos de implementação a possuir. Cada marca tende a se posicionar de forma mais estreita, os mercados visados tornam-se menores e os não-visados, maiores. Os esforços de comercialização em um segmento amplo tornam-se assim mais árduos em face da 'paisagem de marcas'. Além disso, alguns concorrentes novos ou desesperados podem ser motivados a assumir riscos ou experimentar abordagens incomuns. O resultado pode ser a desestabilização da dinâmica competitiva. Existe ainda uma motivação ampliada para se copiar qualquer coisa bem-sucedida, em parte porque os riscos da cópia são compensados pela dificuldade de criar novas alternativas brilhantes.

3. FRAGMENTAÇÃO DA MÍDIA E DOS MERCADOS

Houve uma época em que era fácil ser consistente através da mídia e dos mercados. Havia um número limitado de opções de mídia e apenas alguns veículos de circulação nacional. Os mercados de massa constituíam a norma e não existia a microssegmentação. Os gerentes de marcas enfrentam agora um ambiente muito diferente, onde é difícil conseguir a consistência necessária ao desenvolvimento e à manutenção de marcas sólidas.

A intrigante variedade de opções de mídia inclui hoje a televisão interativa, a publicidade na Internet, o marketing direto e o patrocínio de eventos, e diariamente são inventadas mais formas. A coordenação das mensagens em todos esses meios, sem debilitar a marca é um desafio, em especial quando há veículos promocionais incluídos no mix. Uma promoção envolvendo prêmios ou redução nos preços, por exemplo, que atinja o alvo (isto é, resulte em uma elevação perceptível das vendas), poderá ser inconsistente com uma identidade de marca baseada na qualidade, porque sinalizará que a marca precisa reduzir o preço para conseguir vendas. A pressão no sentido da inclusão de promoções (como os cupons incluídos em embalagens ou os abatimentos praticados por concessionárias de automóveis) dificulta manter nos trilhos os esforços de desenvolvimento da marca.

A coordenação é extremamente difícil, porque as diferentes atividades de sustentação das marcas são com freqüência executadas por organizações e indivíduos diferentes, com perspectivas e objetivos variáveis. Quando as atividades referentes à publicidade, às relações públicas, ao patrocínio de eventos, às promoções, às feiras especializadas, às lojas de eventos¹⁴, ao marketing direto, ao design de embalagens, à identidade corporativa e à mala direta pertinentes a uma única marca são realizadas por organizações separadas, cada uma delas apresentando influência direta sobre a marca, ou, pior ainda, quando a organização interna da empresa espelha essa diversidade, para se interconectar com esses diversos agentes, pode-se prever conflitos e falta de coordenação.

Além disso, as empresas estão dividindo a população em mercados-alvo menores e mais refinados, atingindo-os freqüentemente por meio de mídia e canais de distribuição especializados. É tentador desenvolver diferentes identidades de marca para alguns ou a totalidade desses novos segmentos-alvo. No entanto, o desenvolvimento e a manutenção de identidades múltiplas para a mesma marca apresenta problemas tanto para a marca quanto para o cliente: uma vez que as audiências da mídia invariavelmente se superpõem, os clientes podem ser expostos a mais de uma identidade referente à mesma marca.

Considere-se o problema de um consumidor maduro do uísque Dewar's, acostumado com a publicidade tradicional da marca, ao se defrontar com a publicidade da empresa dirigida aos bebedores de uísque mais jovens. Ou então pense na possível confusão de um comprador que procura sofisticação, acostumado a ver anúncios da Saks Fifth Avenue em revistas elegantes, que certo dia encontra no jornal um anúncio de uma loja de descontos da Saks. Quanto mais numerosas e diferentes forem as imagens de uma marca, mais difícil será coordená-las em apoio a uma marca sólida.

4. ESTRATÉGIAS E RELACIONAMENTO COMPLEXOS DAS MARCAS

Houve uma época, não faz muito tempo, em que uma marca era uma entidade clara e singular. Kraft e Oscar Mayer, por exemplo, eram nomes de marcas que precisavam simplesmente ser definidos, estabelecidos e fomentados. A situação é muito diferente hoje. Existem submarcas (como Kraft Free Singles e Oscar Mayer Zappetites) e extensões de marcas (como Kraft Miracle Whip). Existem marcas de ingredientes (como a cobertura de chocolate Hershey dos Deluxe Chocolate Brownies da Pillsbury), marcas endossantes (como o papel da Kellogg's nas diversas marcas de cereais da Kellogg's) e marcas corporativas (como General Electric). O logotipo Coke pode ser encontrado em dúzias de produtos, incluindo a Diet Cherry Coke, a Caffeine Free Diet Coke e a Coke Classic — e não pára por aí. Nas mercearias americanas, Coke é uma marca de produto; nos eventos esportivos, é uma marca patrocinadora, e nas comunidades onde existem unidades de engarrafamento, Coke é uma marca corporativa.

Essa complexidade torna difícil o desenvolvimento e o gerenciamento das marcas. Além de conhecer sua própria identidade, cada marca precisa entender seu papel em cada contexto em que está envolvida. Além disso, os relacionamentos entre as marcas (e as submarcas) precisam ser esclarecidos tanto estrategicamente quanto em relação às percepções dos consumidores. Os capítulos 8 e 9 abordarão esses aspectos obscuros.

Por que está emergindo essa complexidade das marcas? A fragmentação dos mercados e a proliferação de marcas acima mencionadas ocorreram porque um mercado ou um produto novo conduz com freqüência a uma nova marca ou submarca. Outra força impulsora é o custo: há uma tendência a utilizar marcas estabelecidas em contextos e papéis diferentes porque o estabelecimento de uma marca totalmente nova é hoje muito dispendioso. Normalmente, os novos níveis de complexidade resultantes não são previstos e nem reconhecidos até que exista um problema substancial.

5. TENDÊNCIA A MODIFICAR AS ESTRATÉGIAS

Existem às vezes pressões internas avassaladoras para modificar a identidade de uma marca e/ou sua execução, mesmo que elas ainda sejam eficientes ou até antes que atinjam seu potencial. As modificações resultantes podem reduzir a equidade da marca ou impedir seu estabelecimento. A maioria das marcas sólidas, como Marlboro e Volvo, tem uma característica em comum: cada uma desenvolveu uma identidade clara que permaneceu virtualmente imutável durante muito tempo. A norma, entretanto, é modificar, e essas identidades poderosas apoiadas por nítidas imagens visuais nunca chegam a se desenvolver. O Capítulo 7 discutirá os benefícios da consistência ao longo do tempo e por que ela é difícil de ser atingida.

6. PRECONCEITO CONTRA A INOVAÇÃO

Embora possa haver uma tendência no sentido de inovar a identidade de uma marca ou sua execução, o investimento psicológico e financeiro no *status quo* com freqüência impede a inovação real dos produtos ou serviços. Existe um incentivo para se conservar estático o campo de batalha competitivo; qualquer modificação seria não apenas custosa e arriscada, mas também poderia fazer com que o investimento anterior tivesse um retorno muito reduzido (ou até mesmo torná-lo obsoleto). O resultado é a vulnerabilidade aos concorrentes agressivos que podem vir de outras áreas, com pouco a perder e com nenhuma das inibições que pesam sobre os participantes do ramo.

As empresas que gerenciam uma marca estabelecida podem ficar tão satisfeitas com o sucesso anterior e atual, e tão preocupadas com os problemas do dia-a-dia, que se tornam cegas às mudanças na situação competitiva. Ignorando ou minimizando modificações fundamentais no mercado ou avanços tecnológicos em potencial, os gerentes deixam suas marcas vulneráveis e se arriscam a perder oportunidades. Assim, um novo concorrente é em geral a fonte e o beneficiário das verdadeiras inovações.

Pense na Weight Watchers, uma das grandes histórias de sucesso de uma marca na década de 80. Apoiando-se em sua associação com o controle profissional do peso (Vigilantes do Peso), a Weight Watchers criou um negócio de 1,5 bilhão de dólares investindo em produtos, embalagens e publicidade, com uma visão simplista. No entanto, em fins da década de 80, o interesse dos consumidores no controle do peso foi eclipsado pela preocupação mais ampla com uma dieta saudável. Surgiu a Healthy Choice (cuja história será contada no Capítulo 9), uma marca desenvolvida para abordar esse novo paradigma de mercado. Por que

essa inovação orientada para a saúde não veio da Weight Watchers, uma empresa com muitos recursos e melhor conhecimento do mercado? Uma das razões principais foi que a Weight Watchers já era uma máquina de fazer dinheiro e a empresa não queria diluir isso investindo em uma posição de mercado nova e diferente.

Existem incontáveis exemplos de marcas sólidas que não perceberam nem responderam às oportunidades, presenciando depois a inovação e o ataque da concorrência ao núcleo de sua eqüidade. No Japão, a cerveja Kirin viu sua participação de mercado de 60 por cento mantida por quatro décadas cair abruptamente para menos de 50 por cento quando a cerveja Asahi Dry se tornou um produto de sucesso. Por que o inovador foi a Asahi, em vez de a Kirin? É provável que a Kirin, encantada com o *statu quo*, não visse nenhuma razão para procurar modificações inovadoras de monta na categoria de cervejas.

7. PRESSÃO PARA INVESTIR EM OUTROS PONTOS: OS PECADOS DA COMPLACÊNCIA E DA GANÂNCIA

A posição muito sólida de uma marca também constitui um problema estratégico, porque atrai tanto a complacência quanto a ganância. Quando a marca é sólida, existe a tentação de reduzir os investimentos na área nuclear de atividades para se aperfeiçoar o desempenho a curto prazo ou financiar uma nova diversificação dos negócios. Existe a crença muitas vezes infundada de que a marca não será prejudicada pelas reduções drásticas em sua sustentação e de que as outras oportunidades de investimento são mais atraentes. Ironicamente, a diversificação que atrai esses recursos é com freqüência imperfeita, porque uma empresa adquirida foi supervalorizada ou porque a capacidade da organização para gerenciar um novo empreendimento foi avaliada com exagero.

A Xerox poderia ser o exemplo arquetípico da marca líder que perdeu sua posição devido a um compromisso inadequado com a atividade nuclear. Na década de 60, a Xerox era virtualmente a dona da indústria de copiadoras; sua participação no mercado era literalmente de cem por cento. As barreiras contra a penetração da concorrência incluíam uma marca registrada dominante, um sólido conjunto de patentes e uma vasta base de clientes comprometidos com um programa de leasing e uma organização de serviços. Em vez de se agarrar a seus pontos fortes e defender sua estabilidade, atacando os custos, ou manter-se competitiva, desenvolvendo novas tecnologias, a Xerox desviou recursos para um conceito de 'escritório do futuro'. Como resultado, a empresa não percebeu a Savin, a Kodak e a Canon, que entraram no negócio com produtos inovadores, superiores e em geral mais baratos. Embora existam muitas razões para

a Xerox ter perdido mercado na década de 70, uma causa fundamental foi a sólida eqüide da marca, que gerou complacência e a tentação de procurar pastagens mais verdes.

8. PRESSÕES POR RESULTADOS A CURTO PRAZO

As pressões para obter resultados a curto prazo solapam os investimentos nas marcas, em especial nos Estados Unidos. Na opinião do fundador da Sony, Akio Morita, a maioria dos gerentes corporativos americanos enfatiza indevidamente os lucros rápidos, em vez de tentar tornar seus produtos competitivos a longo prazo. E a MIT Comission on Productivity (Comissão de Produtividade do Massachusetts Institute of Technology), depois de estudar empresas de oito setores industriais importantes (incluindo têxteis, aço, produtos eletrônicos de consumo, aeronaves e automóveis), concluiu que a preocupação excessiva com o lucro imediato, em prejuízo das oportunidades a longo prazo, é um fator preponderante, responsável pela competitividade declinante dos empreendimentos americanos perante as empresas japonesas e européias.¹⁵

Existem diversas razões para a concentração no curto prazo persistir entre os executivos americanos. Em primeiro lugar, é amplamente aceito nos Estados Unidos que a maximização do valor para os acionistas deve ser o objetivo predominante da empresa. Esse conceito alia-se à percepção de que os acionistas são influenciados negativamente pelos dividendos trimestrais — em parte devido à falta de informação e percepção para entender a visão estratégica da empresa e em parte porque os acionistas não conseguem avaliar recursos intangíveis. Como resultado, os gerentes são motivados a fazer com que o desempenho atual pareça bom.

Em segundo lugar, o próprio estilo de gerenciamento é dominado pela orientação a curto prazo. Os sistemas orçamentários anuais enfatizam habitualmente as vendas, os custos e os lucros a curto prazo. Em consequência, os programas de desenvolvimento de marcas são sempre sacrificados em prol desses objetivos. O planejamento é, com demasiada freqüência, um exercício de manipulação dos dados financeiros a curto prazo, nas folhas de balanço, em vez de um raciocínio estratégico. Além disso, devido ao fato de as empresas americanas tenderem a alternar os gerentes em toda a organização, os resultados a longo prazo tornam-se muito menos importantes para as carreiras do que os imediatos. Os gerentes sentem a pressão no sentido do desempenho — do 'giro' rápido e visível.

Em terceiro lugar, a concentração no curto prazo é criada pelas medidas de desempenho disponíveis. A mensuração de recursos intangíveis, como a eqüi-

dade de marca, a tecnologia da informação ou as pessoas, é na melhor das hipóteses enganosa. É difícil demonstrar, por exemplo, o valor das atividades que irão aperfeiçoar ou solapar a longo prazo a eqüidade da marca, em parte devido ao mercado ser ‘barulhento’ e em parte porque os testes que cobrem diversos anos são muito caros. Em contraste evidente, as avaliações de desempenho a curto prazo são cada vez mais refinadas, simultâneas e detalhadas. O impacto a curto prazo das promoções, por exemplo, pode ser demonstrado já no faturamento do mês. A situação resultante assemelha-se um pouco à do bêbado que procura as chaves de seu automóvel sob um poste de iluminação porque a luz é melhor lá do que onde as chaves foram perdidas.

O resultado líquido é uma tendência ocasionalmente debilitante aos resultados a curto prazo. Essa tendência se traduz na necessidade de demonstrar, por meio de valores redondos sobre as vendas, a participação ou o custo, que os gastos valeram a pena. Nesse contexto, torna-se difícil justificar investimentos em recursos intangíveis (como marcas, pessoas ou tecnologia da informação) que carecem de uma forma de demonstrar a curto prazo que os gastos compensaram. Como resultado, esses investimentos são freqüentemente esquecidos e a organização se torna débil no núcleo, carecendo desses recursos quando eles se tornam necessários.

DESENVOLVIMENTO DE MARCAS: DIFÍCIL, VIÁVEL E NECESSÁRIO

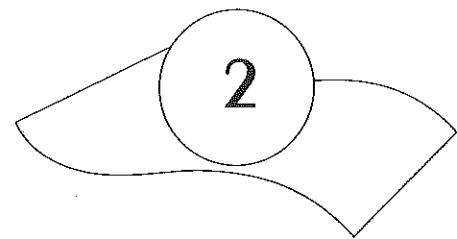
De fato, o desenvolvimento de marcas é difícil. Mas é exequível, conforme evidenciado pelos que o realizaram. O capítulo que se segue, acerca do Saturn, descreve uma história de sucesso no desenvolvimento de uma marca, em um dos contextos mais hostis que existem: a indústria automobilística americana, um mercado fragmentado, com capacidade saturada, muitos concorrentes e crescente concentração nos preços. Essa história demonstra que é possível desenvolver, manter e gerenciar os quatro recursos subjacentes à eqüidade das marcas — conscientização, qualidade percebida, lealdade à marca e associações com a marca.

Um elemento fundamental para o desenvolvimento bem-sucedido de marcas é compreender como se desenvolve uma identidade de marca — saber o que a marca representa e expressar eficientemente essa identidade. Os cinco capítulos seguintes à história do Saturn discutirão a identidade das marcas e seu gerenciamento ao longo do tempo. Este livro passará em seguida a considerar uma perspectiva de sistema de marcas — como gerenciar um conjunto de marcas para gerar sinergia, em vez de uma confusão potencialmente destrutiva.

Outra chave para o sucesso no desenvolvimento de marcas é gerenciar as forças e pressões internas. É necessário reconhecer os preconceitos contra a inovação real e as tendências organizacionais para a diversificação, os resultados a curto prazo e as freqüentes modificações na identidade/execução das marcas, contrabalançando então essas pressões mediante o desenvolvimento de modelos e medidas conceituais que apóiem a cultura e as políticas de desenvolvimento de marcas. O Capítulo 10 discutirá essas medidas e o Capítulo 11 abordará diretamente como se pode estruturar uma organização para lidar com os problemas e as pressões enfrentadas por aqueles que desenvolvem e mantêm marcas.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Qual o nível de reconhecimento e de recordação de sua marca? Esse nível está se aproximando ou se afastando do cemitério? O que pode ser feito para melhorar a conscientização? O que os outros estão fazendo?
2. Avalie a qualidade percebida em relação a sua marca e às marcas de seus principais concorrentes. Você está satisfeito com os níveis de qualidade atuais? Quais são as indicações de qualidade importantes? De que forma a mensagem de qualidade poderia ser mais bem comunicada?
3. Quais são os níveis de lealdade à marca, por segmento, apresentados pelos seus clientes? O que os concorrentes estão fazendo para a melhoria da lealdade?
4. Como os principais concorrentes são percebidos pelos clientes? Que associações cada um dos concorrentes está tentando criar? Qual é a imagem desejada de sua marca? A marca e os esforços de comunicação são consistentes com essa imagem?
5. Existem pressões internas contra o desenvolvimento da marca — pressões contra a inovação real, voltadas para os resultados a curto prazo, a diversificação e modificações freqüentes na identidade/execução da marca? Avalie cada uma delas. Qual é o dispositivo organizacional que pode combater essas pressões? O ambiente da marca é hostil? Como uma marca pode ser desenvolvida nesse contexto?



DESENVOLVIMENTO DE UMA MARCA — A História do SATURN¹

O Saturn é mais do que um automóvel. É uma idéia. É toda uma nova forma de fazer as coisas, de trabalhar com os clientes e uns com os outros. É mais uma revolução cultural que uma revolução de produto.

Richard "Skip" LeFauve, diretor-presidente da Saturn

Viemos para cá para criar algo que nunca tinha sido construído. E foi mais difícil do que poderíamos suspeitar. Atravessamos juntos alguns momentos difíceis. Hoje, sinto que não há nada que esta equipe não possa enfrentar.

Bob Downs, engenheiro da transmissão do Saturn

A indústria automobilística americana estava sendo atacada de todas as direções. Foi por essa razão que viemos para cá. Havia a possibilidade de reverter essa situação. Uma oportunidade de ajudar a criar um automóvel que enfrentaria os importados — e, o melhor de tudo, de opinar sobre a forma como ele seria fabricado (...) Certo dia (...) lá estava o presidente de nosso sindicato, bem ao meu lado, apertando parafusos e assobiando (...) Nos velhos tempos, esses camaradas faziam as regras mas nem chegavam perto da linha de produção.

Steve Halloway, técnico do Saturn, Spring Hill

Sabíamos desde o início que para o Saturn ter sucesso precisaríamos fazer mais que apenas vender um bom automóvel. Tentamos de mudar também a forma como os automóveis são vendidos, a forma como as pessoas que os vendem são percebidas e como é para os clientes a experiência de procurar um carro para comprar.

Stuart Lasser, revendedor do Saturn

Não posso dizer ao certo se foi o patriotismo que me levou a procurar um Saturn naquele dia (...) Só queria saber como eram esses automóveis (...) O carro era magnífico, mas o que me impressionou mesmo foram as pessoas. Não pressionavam, mas tinham prazer em conversar e explicar, se desejado. Foi como visitar um museu de que eles fossem os curadores.

Steve Schaefer, proprietário de um Saturn²

No dia 7 de janeiro de 1985, o presidente da General Motors (GM), Roger Smith, anunciou a criação da Saturn Corporation, chamando-a de "a chave para a competitividade, a sobrevivência e o sucesso a longo prazo da GM como produtor doméstico".³ A missão da nova empresa era, em parte, comercializar veículos compactos "desenvolvidos e fabricados nos Estados Unidos que fossem líderes mundiais em qualidade, custo e satisfação para os clientes".⁴ O Saturn foi um empreendimento ambicioso para a GM, mas uma empreitada crítica, dadas as ameaçadoras invasões estabelecidas pelos importados, em especial na arena dos compactos. O projeto Saturn foi desenvolvido num momento em que muitos achavam que os fabricantes americanos não tinham capacidade para fabricar veículos compactos de classe mundial, e a própria GM havia abortado diversos esforços para fazê-lo.

Depois de quatro anos no mercado, surgiu o veredito: o Saturn havia obtido sucesso em desenvolver, a partir do nada, uma das marcas mais sólidas dos Estados Unidos, sugerindo comparações com o Mustang, o Pinto e o Taurus da Ford, das décadas de 60, 70 e 80, respectivamente. A primeira seção deste capítulo discutirá e embasará essa afirmação. O que é exatamente uma marca sólida? O Saturn conquistou essa distinção nos primeiros anos? Em seguida, será analisada a eqüidade da marca Saturn. Quais foram as decisões que pavimentaram o caminho? Quais são as estratégias e os programas subjacentes à marca? Por fim, serão considerados os desafios que o Saturn e a GM enfrentam no momento. O desenvolvimento de uma marca pode não ser tão difícil quanto a manutenção tática e o gerenciamento estratégico de seu ímpeto inicial; no caso do Saturn, o sucesso criou problemas e opções peculiares.

SATURN: UMA MARCA SÓLIDA?

Uma medida fundamental do sucesso obtido nos esforços de desenvolvimento da marca Saturn é o desempenho de vendas. A Saturn vendeu 74 mil automóveis em 1991, 196 mil em 1992, 229 mil em 1993 e 286 mil em 1994, um resultado que a converteu na oitava marca mais vendida entre pouco mais de 200 marcas existentes. Somente o Escort, da Ford, conseguiu vendas maiores, entre as marcas na classe do Saturn. Além disso, as vendas teriam sido substancialmente maiores, se não fossem represadas por limitações da capacidade de produção. Durante esse período, era freqüente a Saturn ficar sem automóveis para vender.

Uma vez que a Saturn vendeu muito mais veículos por revendedor que seus concorrentes — a empresa tinha 335 revendedores em 1994, contra aproximadamente 800 da Honda, mil da Toyota e muitos mais da Ford e da Chevrolet —, pode-se argumentar que a marca Saturn foi líder nos mercados regionais e locais.

Outro indicador fundamental da solidez da marca Saturn é o fato de seu preço, comparável aos preços da concorrência, ter eliminado com sucesso o regateio, as negociações, os descontos e os abatimentos — uma conquista incrível, em que pesem os tempos atuais. Será útil oferecer uma perspectiva para se avaliar essa conquista. Virtualmente em todos os ramos, desde as companhias aéreas até as empresas de alimentos para animais de estimação, passando pelos computadores e pelas fraldas, até mesmo as marcas sólidas com poucos concorrentes (como a Coca e a Pepsi, por exemplo) foram incapazes de escapar de um ambiente de preços caracterizado pelas promoções e ofertas. A indústria automobilística sofre há muito tempo com o regateio de preços infiltrado nos revendedores, o que acabou concentrando a atenção nos preços, no momento da decisão. Essa situação foi agravada pelos debilitantes descontos e abatimentos de preço bancados pelas empresas a partir de meados da década de 80. Em 1992, por exemplo, mais de 60 por cento das vendas do Taurus da Ford foram realizadas com descontos nas vendas à vista ou envolveram vendas de frotas com pesados descontos. Ninguém teria previsto, poucos anos atrás, que uma marca de automóveis importante conseguiria abandonar essa prática. Além disso, a marca que conseguiu isso não foi européia nem uma marca de prestígio — Lexus, BMW, Acura, Lincoln ou Cadillac —, mas um veículo compacto da GM.

Outro indicador da solidez do preço e das margens de lucro associadas ao Saturn decorre da atitude dos revendedores. Dois estudos constataram que a Saturn era a franquia mais valorizada do ramo ou perdia apenas para a Lexus.⁵ Essa avaliação, realizada pelos revendedores, teria sido improvável se o Saturn não houvesse conseguido margens acima da média.

Como foi discutido no Capítulo 1 e no livro *Gerenciamento de eqüidade de marca*, existem quatro dimensões principais para a eqüidade de uma marca: qualidade percebida, lealdade à marca, conscientização da marca e associações com a marca. O desempenho do Saturn, em cada uma dessas dimensões, será discutido nas seções a seguir.

QUALIDADE PERCEBIDA

As avaliações da J. D. Power referentes à resposta dos clientes à compra de seus novos automóveis espelham a qualidade percebida. O Saturn ficou em quarto lugar (atrás do Lexus, Infiniti e Cadillac) em 1992, de acordo com a pesquisa denominada Sales Satisfaction Index (SSI) — Índice de Satisfação com

a Venda (ISV) — realizada pela J. D. Power, que mede as reações dos clientes ao revendedor, às atividades de entrega e às condições iniciais do produto. Além disso, o Saturn classificou-se como terceiro no mesmo ano, de acordo com o Customer Satisfaction Index (CSI) — Índice de Satisfação do Cliente (ISC) —, também da J. D. Power, que examina a qualidade do produto e o atendimento dos revendedores um ano após a venda. As duas marcas que excederam o Saturn no ISC de 1992, Lexus e Infiniti, tinham preços muito mais elevados que o do Saturn.⁶ Notavelmente, o desempenho do Saturn foi mantido nessas duas avaliações de J. D. Power, em 1993, 1994 e 1995; na realidade, a marca Saturn subiu para a terceira posição no ISV em 1994 e, o que é extraordinário, para a primeira posição em 1995.

Outra avaliação da qualidade percebida provém do mercado de veículos usados. Em 1993, o preço de varejo sugerido para um Saturn 1991 ficava cinco por cento em média acima do preço de tabela original, enquanto os preços do Civic da Honda ficavam em média cinco por cento abaixo dos originais. Os preços de revenda dos modelos Toyota e Nissan 1991 espelhavam uma depreciação substancialmente maior.⁷

A pesquisa de mercado demonstrou que os automóveis Saturn são favoravelmente percebidos pelos compradores. Durante o primeiro ano de existência da marca, os visitantes de showrooms abordados antes que vissem o preço de venda avaliaram o preço do automóvel entre três e cinco mil dólares acima do preço real.⁸ O automóvel em si transmite a impressão de qualidade.

FIDELIDADE

As pesquisas internas realizadas com os clientes oferecem avaliações diretas da fidelidade. Durante 1994, 85 por cento dos compradores de automóveis Saturn afirmaram que com certeza recomendariam o revendedor, uma porcentagem que se elevou constantemente a partir de 80 por cento depois do primeiro ano.⁹ Os índices ISV e ISC da J. D. Power também espelharam tanto a fidelidade quanto a qualidade percebida.

Uma série de casos sugere que alguns proprietários da marca Saturn experimentam intensa fidelidade em relação a seus veículos. Quando um revendedor afixou fotografias Polaroid dos compradores na parede do showroom, os clientes que haviam adquirido seus automóveis antes do programa de fotos insistiram para que seus instantâneos fossem colocados junto aos outros. Um casal resolveu casar-se em seu Saturn. Alguns proprietários se ofereceram para expor seus carros Saturn em salões de automóveis. Existe um grupo de interesse denominado Fãs do Saturn na rede de computadores on-line Prodigy. Esses casos fazem pensar no fenômeno do Fusca da Volkswagen, na década de 60.

CONSCIENTIZAÇÃO

O Saturn teve sucesso no desenvolvimento da conscientização. O reconhecimento entre o segmento visado começou com menos de um por cento, aumentou para 40 por cento depois do lançamento, atingiu 79 por cento um ano depois e era de quase 100 por cento no quarto ano. A recordação da marca havia atingido 14 por cento em fins de 1992 (pouco atrás das marcas Dodge e Pontiac e à frente das marcas Mazda, Mitsubishi e Geo) e subiu a 17 por cento em 1994, aproximadamente o mesmo percentual das marcas concorrentes, que, na maioria, foram apoiadas por décadas de propaganda.

ASSOCIAÇÕES COM A MARCA

O Saturn saiu-se ainda melhor na criação de associações. Depois de um ano, a porcentagem entre o segmento visado (as pessoas que pretendiam comprar um veículo menor) que afirmou que o Saturn apresentava cinco associações fundamentais variava entre 30 e 40 por cento, e em meados de 1993 o Saturn ultrapassou todas as marcas japonesas em relação à dimensão 'amigável'.

No início de 1995, a porcentagem de pessoas que concordavam com a afirmação de que a Saturn se preocupava com seus clientes e era amigável passou de 60 por cento, duas vezes a média de seis concorrentes na categoria (como o Civic, da Honda). A Saturn também tinha as vantagens de contar com revendedores muito bons, de ser uma empresa que se pode admirar, de fabricar veículos seguros, de proporcionar benefícios adequados e de oferecer uma abordagem inteligente.

Assim, uma gama de perspectivas e avaliações corrobora o fato de a Saturn haver obtido sucesso na criação de uma marca sólida durante os dois primeiros anos e nos subseqüentes. Deve-se assinalar que a Saturn não foi lucrativa durante os dois primeiros anos e que os lucros foram apenas modestos do terceiro ano em diante. Pode-se argumentar entretanto que os indicadores acima discutidos espelham mais a solidez da marca do que a lucratividade, que é influenciada pelo design do produto e pela capacidade de fabricação e produção. Nesse aspecto, a expansão da capacidade e da linha de produtos da Saturn poderia aumentar muito a lucratividade. Isso será discutido mais adiante.

COMO A SATURN DESENVOLVEU UMA MARCA

Como a Saturn se tornou uma marca sólida em apenas alguns anos? Quais foram as decisões, as políticas e os programas fundamentais? Segue-se a descrição de sete áreas estratégicas que contribuíram de forma substancial. O

objetivo é não só descrever o que foi feito, mas também sugerir a lógica subjacente a essas estratégias: por que elas foram seguidas e como se pretendia que contribuissem para a marca. Embora determinados elementos da estratégia do Saturn tenham com certeza sido críticos, foi a sinergia do programa completo — e não a força de qualquer elemento isolado — a causa de seu sucesso.

A MISSÃO: UM PRODUTO DE CLASSE MUNDIAL

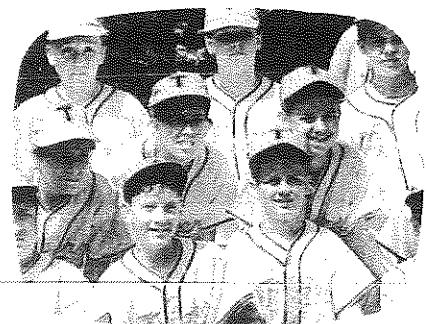
Desde o início, o conceito impulsionador da Saturn foi criar um automóvel compacto de classe mundial que pudesse se equiparar ou exceder em qualidade os importados japoneses como o Civic da Honda e o Corolla da Toyota. O automóvel precisava adquirir a confiabilidade, a segurança, o jeito, a aparência e a excelência geral que as pessoas esperavam dos importados de prestígio, mantendo-se simultaneamente competitivo em termos de preço. Esse imperativo de qualidade foi uma das dimensões definidoras da cultura corporativa e da identidade de marca do Saturn.

É freqüente a ilusão de que as marcas podem ser criadas pela publicidade, sem um produto ou serviço que proporcione realmente qualidade e benefícios — em poucas palavras, que a imagem é um 'problema' de publicidade. Na realidade, é o produto que impulsiona a imagem. O Edsel da década de 50 seria hoje um símbolo de qualidade se tivesse sido um produto excelente naquele primeiro ano crucial; algumas peças de publicidade e marketing muito boas do Edsel foram desperdiçadas devido a um produto inferior. O fenômeno do 'Fusca' da Volkswagen na década de 60 poderia muito bem ter sido transferido para o Rabbit em meados da década de 70, não fossem os problemas mecânicos iniciais que afetaram o Rabbit durante os primeiros anos. Esses problemas anularam o esforço para utilizar a publicidade e o simbolismo do coelho, para transmitir a equidade do 'Fusca' para o Rabbit. Na realidade, a Volkswagen vive desde então à sombra daqueles dias.

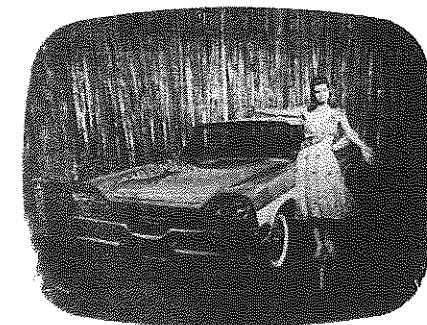
A Saturn não cometeu o erro do Edsel ou do Rabbit; seu produto era bom desde os primórdios. As revistas automobilísticas publicaram julgamentos objetivos de que o automóvel era bem projetado e fabricado e de que havia substância por trás do feedback positivo proveniente das pesquisas junto aos clientes. O Saturn 1991 foi aclamado "um passo importante à frente" pela *Road and Track*, e o Saturn 1992 foi considerado o "mais valioso" dentre os pequenos veículos em sua faixa de preço. Os já mencionados índices da J. D. Power forneceram evidências ainda mais convincentes de que o Saturn havia deslanchado.

Um exemplo visível da ênfase na qualidade do Saturn foi a decisão de oferecer garantia de devolução do dinheiro pago. Durante os primeiros 30 dias ou

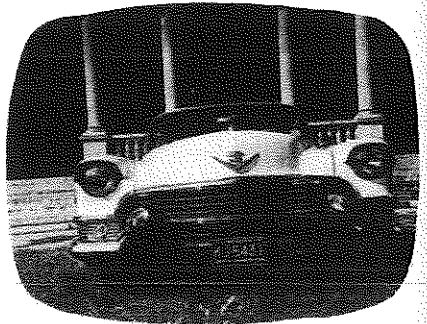
FIGURA 2.1
O primeiro anúncio do Saturn — a volta ao lar



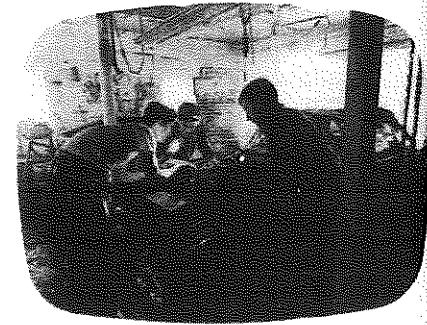
EFEITO: MÚSICA DE FUNDO DO COMEÇO AO FIM
NARRADOR: Havia o Barney, o Billy, o Scooter e eu.



Quanto mais denteada e maior a grade do radiador, melhor era o carro. Criamos alguns. Fomos embora, mas voltamos para fabricar Mustangs, Corvettes e GTOs, entre outros.



Crescemos na esquina das ruas Jefferson e Palmer. E, se morasse lá naquela época, você viveria, respiraria, praguejaria sobre e por meio dos automóveis.



Isso foi nos anos 60. E, mesmo com tudo o que havia para pensar, ainda pensávamos em automóveis a maior parte do tempo.



A vida era agradável. O trabalho era agradável. Mas então o petróleo secou.



Da noite para o dia, a forma como as pessoas viam os carros parecia ter mudado. Tornou-se frustrante.



Aí decidi ir trabalhar em uma empresa chamada Saturn e fabricar outra vez automóveis, mas de uma forma inteiramente nova.



Sabia que sentiria falta de algumas coisas... Mas havia outras que queria recordar.
EFEITO: MÚSICA DECRESCE

Reproduzido com permissão da Saturn.

2,5 mil quilômetros, independentemente do que ocorresse primeiro, o comprador original podia devolver seu Saturn e receber o reembolso total ou um veículo em substituição. A garantia não só tranquilizava o comprador quanto à decisão de compra, mas também proporcionava uma sinalização interna (decorrente da substancial penalização econômica por problemas de qualidade) em relação ao nível de qualidade necessário e esperado.

Os pedidos para reparar falhas de projeto e de fabricação iniciais proporcionaram à Saturn inúmeras oportunidades de demonstrar claramente sua cultura de qualidade. Quando se descobriu que um fluido refrigerante (anticongelante) defeituoso poderia ser a causa de algumas avarias irreparáveis, os 1 836 veículos com esse problema nunca foram revendidos. Em outro episódio semelhante, um engenheiro da Saturn entregou pessoalmente um assento do veículo a um cliente de uma remota ilha no Alasca.

A ABORDAGEM EM EQUIPE: 'UM TIPO DE EMPRESA DIFERENTE'

A premissa básica da GM era que seria impossível criar um veículo compacto de classe mundial e uma sólida cultura de qualidade dentro das limitações impostas por uma divisão GM já existente. Foi portanto fundada uma nova empresa, com liberdade para criar não apenas um produto, mas toda uma nova organização: livre dos contratos restritivos com a UAW (central sindical dos trabalhadores da indústria automobilística norte-americana) e do histórico relacionamento de confronto entre os operários e a gerência da GM; livre das restrições geradas por uma família de marcas existente e das inibições da forma de fazer negócios em vigor. As pessoas que se uniram à Saturn romperam os laços com suas unidades da GM anteriores e muitas se mudaram para Spring Hill, no Tennessee, onde foi construída uma fábrica 'ecológica'. Essa nova organização funcionava em conjunto, não apenas para criar o produto, mas também em relação ao desafio maior de criar uma marca e comunicar sua identidade. O anúncio inicial do Saturn, reproduzido na Figura 2.1, ilustra o compromisso das primeiras pessoas que se uniram ao projeto.

Um grupo de 99 pessoas, escolhidas entre os operários e a gerência em toda a GM — hoje chamadas reverentemente de Clube dos 99 — foi encarregado de decidir o tipo de organização necessário. Depois de visitar 60 empresas padrão, para observar como operavam as organizações bem-sucedidas, o grupo desenvolveu uma abordagem em equipe/partneria muito diferente de qualquer coisa na GM, para projetar e fabricar o Saturn. Esse conceito de parceria foi ampliado em última instância a todos os elementos do empreendimento, desde a engenharia até o marketing, os revendedores, os fornecedores e a agência de publicidade.

Existem hoje equipes transfuncionais de pessoas encarregadas de módulos internos da Saturn que estimulam modificações, mantêm os padrões e proporcionam a

estrutura organizacional básica. Uma concentração em equipes permeia toda a organização e possibilita uma sensação de autoridade. Isso está por trás do relacionamento de parceria com a UAW, único dentro da GM. Os amplos esforços de treinamento (cinco por cento das horas de trabalho) incluem uma parcela expressiva de exercícios de desenvolvimento de equipe. Os objetivos e as recompensas são baseados nas metas das equipes e da organização. Vinte por cento da remuneração do pessoal de fabricação, por exemplo, são baseados na qualidade e produtividade da fábrica. Essa orientação em equipe faz parte do 'tipo de empresa diferente' que emergiu na Saturn.

CRIAÇÃO DE PERCEPÇÕES POR MEIO DA VENDA DA EMPRESA, NÃO DO AUTOMÓVEL

Possuir um veículo de classe mundial não é o suficiente para criar uma marca sólida. O que conta são as percepções dos clientes, e essas percepções não acompanham automaticamente a realidade. A Audi, por exemplo, descobriu que gastar um bilhão de dólares para criar o automóvel que poderia ter sido o melhor em sua classe não foi suficiente para atrair os compradores, que se mantiveram céticos.

A CONVOCAÇÃO DE 1993

Em junho de 1993, a Saturn decidiu ser necessária a convocação de todos os proprietários dos 350 mil veículos fabricados antes de abril do mesmo ano para assegurar que um fio fosse devidamente aterrado. A publicidade negativa inicial foi gradualmente substituída por relatórios mais positivos. Por quê? Em primeiro lugar, a convocação foi voluntária, e não imposta pelo governo. Em segundo lugar, o problema foi solucionado com rapidez: depois de duas semanas, 50 por cento dos veículos haviam sido reparados, em parte por causa do contato mantido pelos revendedores com os proprietários. (Em contraste, uma convocação importante realizada por um concorrente — imposta pelo governo — depois de 12 meses só estava 33 por cento concluída.) Em terceiro lugar, os representantes lideraram com o evento de forma positiva. Um deles fretou um ônibus para levar os proprietários dos veículos a um jogo de beisebol; quando o ônibus voltou, os automóveis haviam sido consertados e lavados. Outro representante organizou um churrasco para seus clientes enquanto aguardavam o conserto dos veículos. Um terceiro ofereceu entradas de teatro.

Tudo somado, o sólido relacionamento entre a Saturn e os clientes refletiu-se na forma como a convocação foi realizada. Os estudos de acompanhamento indicaram que a imagem do Saturn não foi afetada, na questão 'cuidar dos clientes', e que a marca havia na realidade melhorado no quesito 'bom revendedor'.

FIGURA 2.2
O dia do lançamento do Saturn

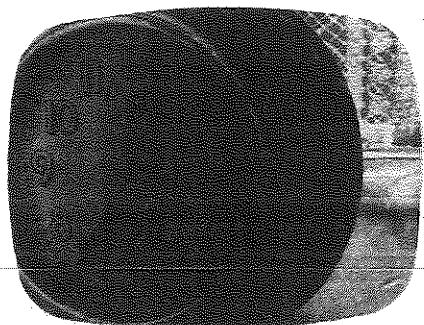


EFEITO: MÚSICA DE FUNDO DO COMEÇO AO FIM

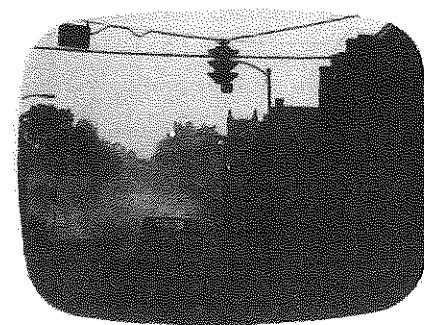
EFEITO: (APARELHO DE TV) Quarenta graus, hoje. A seguir, o primeiro automóvel Saturn sairá da linha de montagem em Spring Hill.



"Vai ser um dia desses, acho." Não imaginava como poderia ver, algum dia, os automóveis nos quais esses componentes entravam. Da maneira como eram feitas as coisas, não me sentia envolvido.



NARRADOR: Costumava ser assim: eu via o produto que estava fabricando, mas ele era apenas um dos milhares de componentes que entram na montagem de um automóvel.



Nunca perguntaram o que eu achava. Então ouvi dizer que a Saturn estava construindo do nada uma fábrica de automóveis para produzir um novo automóvel. E que eles haviam imaginado também uma nova forma de fazer as coisas.



Ninguém mais no mundo havia feito tudo isso, pelo menos desde o Modelo T; não que eu sabia. A matéria-prima entra pela porta de trás e os automóveis saem pela outra ponta.



Agora somos observados; alguns torcem por nós e outros contra.



Na minha maneira de pensar, quando você vê onde seu componente se encaixa no conjunto total, isso significa muito mais. É assim que vejo as coisas.



Mas vou dizer uma coisa: quando for até o fim desse galpão e vir aquele automóvel estacionado lá, vou me sentir muito bem.



Vai ser muito bom saber que eu fui uma pequena parte da história. EFEITO: MÚSICA DECRESC

Reproduzido com permissão da Saturn.

cos quanto à marca Audi. O Rabbit da Volkswagen veio a ser um veículo de qualidade com um ou dois anos de atraso: a percepção de baixa qualidade causada pelos problemas iniciais do modelo não pôde ser superada.

Assim, admitindo-se que a Saturn havia criado um veículo de classe mundial, como poderia convencer as pessoas desse fato? A tática óbvia, usada a princípio por todos os fabricantes de automóveis, seria dizer simplesmente ao público por que o automóvel era tão bom utilizando frases como “a ininterrupta busca da perfeição” ou “tão aperfeiçoado sob o teto quanto sob o capô”. A argumentação seria embasada em aspectos específicos: características de segurança, design e acabamento externo, economia de combustível, desempenho de aceleração, conforto, testes de rodagem, recomendações das revistas automobilísticas, garantias, manejo ágil e rápido e assim por diante. O foco seria o veículo, utilizando-se lógica ininterrupta e dados difíceis de assimilar. Não faltariam dados à Saturn, se essa opção tivesse sido utilizada.

A abordagem lógica, orientada para o produto, estaria quase certamente destinada ao fracasso, em parte porque as outras marcas já estavam lá. O lema da Ford foi “A qualidade é a tarefa número 1” durante mais de uma década. O Buick era o ‘símbolo da qualidade’. A Honda parecia ser dona do índice da J. D. Power. Durante pelo menos cinco anos, Lee Iacocca, antigo presidente da Chrysler Corporation, dissera que os veículos da Chrysler eram tão bons quanto os automóveis japoneses. Seguindo essa linha, a publicidade do Saturn se assemelharia com certeza à de uma dúzia de outras marcas e, assim, poderia não ser notada ou digna de confiança. Além disso, a ênfase nos atributos tenderia a concentrar a atenção no preço, em que pese a semelhança das afirmações de qualidade.

A solução era vender a empresa — seus valores e sua cultura, seus funcionários e seus clientes —, em vez de vender o automóvel. A publicidade inicial mostrou os funcionários da Saturn como pessoas com personalidade e um profundo compromisso emocional tanto em relação à qualidade quanto à abordagem em equipe. O comercial da Figura 2.1, por exemplo, mostrava os funcionários descrevendo o papel dos automóveis em sua infância. Outro comercial mostrava o sacrifício e os riscos de mudar para uma nova região e começar a trabalhar em uma nova empresa; um terceiro, ilustrado na Figura 2.2, retratava o orgulho dos funcionários ao ver o primeiro automóvel sair da linha de montagem.

Um anúncio impresso, que contava a história de um técnico em conjuntos motrizes da Saturn, começava com a sede da fazenda em Spring Hill, em uma manhã nevoenta, e com a seguinte frase: “Lembro de estar parado lá, no meio de parte alguma, sem sinal de uma fábrica de automóveis, pensando ‘O que estou fazendo aqui?’” Durante o segundo ano, grande parte da publicidade se concentrou nos clientes, em suas experiências com o automóvel e nos representantes da Saturn

— outra diversificação da publicidade voltada para o produto. Em 1995, quando a Saturn divulgou um automóvel reprojetado, contou a história mais uma vez através dos olhos dos funcionários e demais membros da família Saturn.

Nos anúncios iniciais, os compradores potenciais eram levados a sentir que a Saturn e seus funcionários não projetariam, fabricariam ou venderiam nada menos que um automóvel de classe mundial, simplesmente por serem as pessoas que eram. A credibilidade dos anúncios foi sem dúvida transferida para as afirmações implícitas sobre o produto. Em contraste, um problema fundamental da maior parte da publicidade de automóveis voltada para o produto é a lacuna de credibilidade alargada por afirmações conflitantes, tendo em vista que nem todas podem ser verdade. A avaliação resultante, de que alguns anúncios devem ser falsos ou exagerados, lança uma sombra sobre todos eles. Além disso, o simples fato de a Saturn haver escolhido um caminho muito diferente foi significativo para que os anúncios se desvincilhassem da confusão da publicidade sobre automóveis.

As imagens visuais da fábrica de Spring Hill ajudaram a embasar todo o conceito de um novo tipo de empresa americana. Sendo uma fábrica nova, no meio de um estado secundário não associado à fabricação de automóveis, a instalação de Spring Hill possuía o claro potencial para começar do nada e fazer as coisas da maneira certa. A expressão “no meio de parte alguma”, do primeiro anúncio impresso, implicava sutilmente algo totalmente novo. Os funcionários também forneceram imagens fortes. Pense no Pontiac e sua mente pode visualizar um automóvel; mencione-se o Saturn, no entanto, e a imagem mais provável será a de uma pessoa.

Duas decisões importantes quanto à marca são dignas de nota. Em primeiro lugar, a Saturn afastou-se da GM. As pesquisas conceituais antecipadas haviam deixado claro que a implicação da marca GM resultava em uma percepção de qualidade e credibilidade substancialmente menores, enquanto a sugestão de uma marca japonesa (como a Sony) produzia a reação inversa. Além disso, todo o conceito do Saturn envolvia um novo início, no desenvolvimento de uma organização e de um automóvel; a vinculação dos esforços com a GM teria solapado esse conceito.

Em segundo lugar, resistiu-se à opção de nomear modelos (como o Civic, o Prelude e o Accord da Honda). A concentração deveria ser mantida no nome Saturn: na empresa e no produto. Um modelo pode oferecer uma submarca útil quando identifica algo muito diferente do restante da marca, como o Miata da Mazda ou o Taurus da Ford. Neste caso, entretanto, os modelos teriam atraído a atenção para longe da idéia principal.

A CRIAÇÃO DE UM RELACIONAMENTO ENTRE A SATURN E OS CLIENTES

A maioria das marcas, em especial as de veículos, concentra-se em atributos como segurança, economia, facilidade de dirigir ou conforto ao desenvolver a identidade de uma marca. Essas estratégias de posicionamento são com freqüência fáceis de copiar ou superar e, assim, constituem bases insuficientes para a fidelidade. As marcas sólidas em geral ultrapassam os atributos do produto, buscando uma identidade de marca baseada em sua personalidade e no relacionamento com os clientes. Um componente importante da identidade da marca Saturn, por exemplo, é seu compromisso em tratar os clientes com respeito e como amigos. Implementados de forma adequada, esse relacionamento e a identidade da marca subjacente têm o potencial para criar uma fidelidade à marca intensa e duradoura.

Em conjunto com o imperativo da qualidade e a orientação em equipe, a maneira como a Saturn trata os clientes é uma dimensão definidora de sua cultura corporativa e constitui a base de muitas de suas características. A experiência do varejo, por exemplo, parte desse conceito de relacionamento. O regateio em relação ao preço e as negociações não são compatíveis com o relacionamento Saturn—cliente. Parece incrível que, quase 50 anos depois de o conceito de marketing entrar em cena, tratar o cliente com respeito e amizade seja uma inovação na indústria automobilística. Mas foi.

Para compreendermos a natureza de um relacionamento marca—cliente, será útil considerar a metáfora da marca como uma pessoa que tem personalidade e mantém relacionamentos interpessoais com os clientes. O Volvo personificado, por exemplo, poderia ser confiável (com acento europeu), mas seria um tanto enfadonho e lhe faltaria senso de humor. O relacionamento com os clientes deveria ser caracterizado por sensações de segurança e conforto. Fazendo agudo contraste, a pessoa Mercedes poderia ser elegante, bem-sucedida e talvez um pouco arrogante e indiferente. Seu relacionamento com os clientes poderia ser portanto baseado na aspiração desses clientes de pertencer ao grupo do Mercedes.

O Saturn poderia ser personificado como jovem (de espírito), genuíno, honesto, amigável e terra-a-terra, alguém que se preocupa com os indivíduos (sejam eles clientes ou pacientes) e os trata com respeito e amizade. Essa pessoa também seria competente e confiável — alguém que você respeitaria e em quem confiaria. A cúpula da equipe de engenharia da Saturn fala da empresa como de uma pessoa “previdente e amigável”, que “não vai abandoná-lo ou parecer mais importante que você”¹⁰. O Saturn personificado não teria um sotaque estrangeiro e não manteria um diálogo condescendente com o cliente — como poderia fazer por exemplo um Volkswagen personificado, que considera que o cliente não entende o conceito de *Fahrvergnügen* (o prazer de dirigir) —, mas uma conver-

sa cheia de respeito e amizade. O conceito do Saturn como uma pessoa ajuda a dar mais profundidade e estrutura ao relacionamento marca—cliente.

Segundo os representantes do Saturn, outro aspecto do relacionamento marca—cliente da empresa é a sensação de orgulho dos clientes em relação ao fato de o Saturn ser um automóvel norte-americano que derrotou as empresas japonesas nessa área; em relação aos funcionários, pelo compromisso e pelas realizações; e em relação a si mesmos, por terem comprado um automóvel americano. Isso é diferente do orgulho centralizado no produto, experimentado por muitos compradores de veículos novos. A aquisição e a utilização de um Saturn vão além do aproveitamento das características funcionais para expressar os valores e a personalidade dos clientes. Entre as razões desse orgulho situam-se a fábrica em Spring Hill, Tennessee, e a intensa fidelidade dos funcionários à Saturn. Ironicamente, a Saturn nunca adotou um slogan como “A pulsão da América” (da Chevrolet) ou “Um sonho americano” (do Aurora da Oldsmobile). Se a empresa houvesse feito isso, o orgulho poderia não ser tão sólido, porque teria menos probabilidade de ser descoberto e irradiado pelos proprietários de carros Saturn.

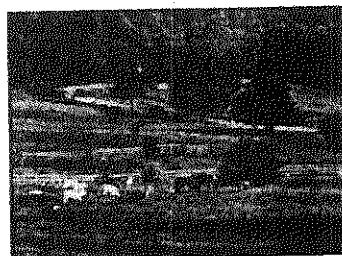
A ‘VOLTA AO LAR’ DO SATURN

Em fins de junho de 1994, algo ao redor de 44 mil proprietários de automóveis Saturn foram convidados a uma ‘volta ao lar’ na fábrica da Saturn em Spring Hill, no Tennessee (Figura 2.3). O evento, denominado ‘Saturnstock’, foi baseado em um festival patrocinado pela Harley-Davidson, que atraiu mais de 100 mil motociclistas Harley ao Milwaukee. Tal como ocorreu com o evento da Harley-Davidson, muitos proprietários de automóveis Saturn viajaram até Spring Hill em caravanas organizadas pelos representantes locais. Além disso, mais de 100 mil ‘saturneiros’ participaram de piqueniques e festas promovidas por esses revendedores.

Os participantes dessa ‘reunião familiar’ em Spring Hill foram brindados com entretenimento e outras atividades. Seis palcos contavam com espetáculos de música country (com Wynonna Judd e outros), rhythm and blues, cantores gospel, mímica, palhaços e mágicos. As atividades incluíram quadrilhas, churrascos, feiras de artesanato, confraternização com celebridades (como o patinador Dan Jensen, medalha olímpica de ouro) e, no espírito da Harley-Davidson, um estúdio de ‘tatuagem’ do logotipo Saturn (a tatuagem era removível). A atração principal foi a visita à fábrica. Na realidade, todo o evento foi estimulado em parte pelos muitos pedidos de visita à fábrica pelos proprietários de automóveis Saturn.

O evento captou e reforçou o carisma do Saturn. O foco era Spring Hill, a fábrica e as pessoas; na realidade, aproximadamente 2,3 mil funcionários ofereceram-se como recepcionistas para o evento.

FIGURA 2.3
Anúncio da Volta ao Lar



Eles vieram do Alasca e de Dakota do Norte.

“Homecoming”



Da Califórnia e de ainda mais longe a oeste.



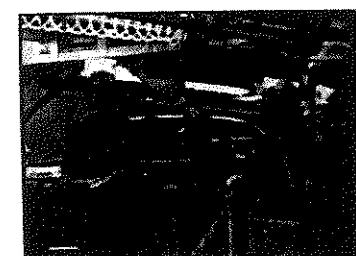
Chamamos esse evento de A Volta ao Lar do Saturn.



As pessoas puderam ver onde seus automóveis foram produzidos.



Neste verão, convidamos todos os proprietários de um Saturn a vir ao Tennessee, o lugar onde seus automóveis nasceram.



Passaram algum tempo com os homens e as mulheres que os fabricaram.



Onde uma nova idéia de indústria automobilística havia tomado forma. Agradecemos a essas pessoas por acreditarem em nossa capacidade de fazer isso.



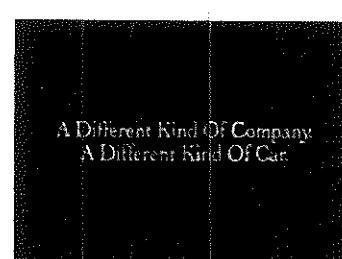
Quarenta e quatro mil pessoas desistiram de suas férias de verão habituais para passá-las conosco.



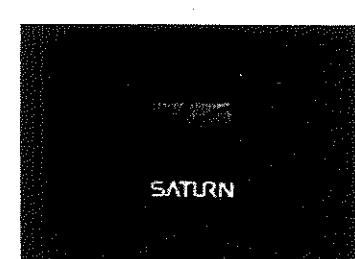
Um resultado muito bom para nossa primeira grande festa.



É claro que nem tudo saiu exatamente como havíamos planejado. Mas estivemos todos juntos, como sempre estivemos.



A Different Kind Of Company
A Different Kind Of Car



SATURN

Reimpresso com a permissão da Saturn.

A marca Saturn tem muito em comum com outras marcas carismáticas (como Apple, Harley e Fusca), que desenvolveram níveis de relacionamento intensos e fiéis. Cada uma dessas marcas é uma mina oculta para os grandes correntes, possui um sólido grupo de usuários com identidade própria e que encorajam outras pessoas a comprar o produto.

A ESTRATÉGIA DOS REPRESENTANTES

A organização dos representantes tanto se apóia na cultura e na identidade da marca Saturn quanto contribuiu para ela. Especificamente, proporcionam experiências de compra muito diferentes, que espelham o relacionamento Saturn-cliente. Os representantes também envolvem os clientes em atividades que indicam que a Saturn está interessada em algo mais além de simplesmente vender automóveis.

Os compradores de automóveis estão acostumados com vendedores a todo vapor, lançando-se sobre eles assim que chegam ao showroom e pressionando-o a experimentar imediatamente o veículo e tomar a decisão de comprar. A frase clássica é "Se eu conseguisse esse automóvel para você por X dólares, você o compraria?" Pesquisas em grupo, as equipes envolvidas com os revendedores e a lógica simples mostraram à Saturn que os clientes desaprovariam intensamente essa abordagem.

A Saturn preferiu portanto vender seu produto de forma muito diversa. Quando entra no showroom do representante (e não de um revendedor), o cliente não é pressionado por um vendedor comissionado. Em vez disso, é provável que um 'consultor de vendas' assalariado se aproxime do cliente e pergunte se tem alguma pergunta a fazer. Além disso, os consultores são treinados não só para responder às perguntas mas também para explicar em detalhes a filosofia de projeto do automóvel e da empresa, além de salientar as características mais significativas. O importante é que não existe a odiada pechincha; o preço de varejo oferece uma margem de lucro confortável, mas não excessiva (ao redor de 1,4 mil dólares por veículo); o cliente compra ou não, e acabou.

Um fator fundamental para viabilizar os preços sem regateio foi a rede de varejo por área de mercado. Ainda no início da fase de desenvolvimento, os membros das equipes de varejo do Saturn salientaram que revendedores correntes muito próximos uns dos outros teriam todos os incentivos para reduzir os preços. A sugestão — talvez em causa própria na ocasião, mas brilhante em retrospecto — foi identificar representantes que assumissem a responsabilidade por amplas áreas de mercado e abrissem até seis pontos-de-venda em cada área. Assim, ficaria quase eliminada a concorrência de preços em

potencial entre revendedores próximos, uma força subjacente às baixas margens de lucro. A rede de varejo por áreas de mercado, uma das vantagens mais sustentáveis da Saturn, seria virtualmente impossível de ser copiada pelos concorrentes, prisioneiros dos contratos de revenda existentes.

Além do conceito de áreas de mercado, o sistema de vendas sob baixa pressão da Saturn por meio de consultores de vendas assalariados está baseado na organização como um todo. Seus componentes fundamentais incluem

REPRESENTANTES DA SATURN COMO CONSOLIDADORES DA MARCA

Os varejistas desempenharam um papel fundamental no apoio à identidade da marca Saturn. Eles não só implementaram uma experiência de varejo que conduziu a uma sensação relaxada e confortável, em vez de à sensação de pressão e intimidação associada à compra de um veículo, mas também comunicaram visivelmente o fato de a operação da Saturn ser muito mais que fabricar e vender automóveis.

Os representantes da Saturn empênam-se em uma série de atividades com os clientes, que servem para vinculá-los à marca. Os eventos mensais — churrascos, festival de sorvetes ou passeios — são a norma nos varejistas do Saturn. Um determinado varejista organizou o Encontro Social para Proprietários Solteiros. Foram realizadas 'voltas ao lar' locais por muitos varejistas, para as pessoas que não puderam ir ao evento em Spring Hill (veja a descrição no quadro "A 'Volta ao Lar' do Saturn"). Um clube cem mil milhas foi fundado por um varejista de Detroit — qualquer pessoa cujo Saturn tenha pelo menos 160 mil quilômetros rodados torna-se membro e recebe um kit de 'produtos Saturn' e um diploma de sócio.

Os representantes do Saturn são inusitadamente ativos em obras de caridade locais, em parte porque essas atividades combinam de forma natural com a filosofia da Saturn e seu relacionamento com os clientes. Alguns desses projetos são particularmente visíveis devido a sua amplitude ou continuidade ao longo do tempo.

Os 12 representantes do Saturn da área de Nova York, por exemplo, construíram 12 parques infantis — denominados Kid's Kingdoms (Reinos da Criança) —, com capacidade para 150 crianças. Cada parque custou cerca de 35 mil dólares e envolveu muitos voluntários. Esse esforço foi citado pela diretoria de parques e recreação de Nova York, pelo governador de Nova Jersey e por outras entidades como um dos melhores exemplos da participação privada em setores públicos.

O revendedor Saturn de Columbus, Ohio, mantém com o zoológico local vínculos que possibilitam a festa anual Saturn-day-at-the-zoo (Dia do Saturn no Zoológico), para os proprietários do Saturn (atraíndo cerca de cinco mil pessoas); o Safári Saturn, que proporcionou um passeio no zôo a aproximadamente 30 mil crianças; o patrocínio de diversos eventos de levantamento de fundos para o zoológico, e a utilização de animais em anúncios e espaços de varejo. (Até mesmo tigres foram vistos ao vivo nos showrooms.)

consultores de vendas contratados fora da indústria automobilística, um sistema de remuneração e incentivos baseado mais nos esforços em grupo para satisfazer aos clientes que nos resultados de vendas individuais, uma cultura que enfatiza tratar os clientes com respeito e amizade e vínculos estruturais com o restante da organização. Na Ford, na Chevrolet e na Toyota, toda a organização é por contraste configurada para ‘empurrar’ os veículos ao longo do sistema. Seria muito improvável que um esforço dessas empresas para copiar o sistema de vendas da Saturn sem recondicionar toda a organização tivesse algum sucesso. A modificação das organizações é algo extremamente difícil.

A Nordstrom é um exemplo de empresa que sacudiu o ambiente de varejo em diversos mercados importantes. As lojas de departamentos mais sofisticadas tentaram responder copiando o ‘estilo da Nordstrom’ de fazer negócios. Foram tentativas malsucedidas, no entanto, porque os elementos dessas organizações — em especial os funcionários acostumados a outras abordagens — foram simplesmente incapazes de adaptação. Os concorrentes da Saturn enfrentariam problemas semelhantes se tentassem copiar o estilo de vendas a varejo da Saturn.

UM TIPO DE EMPRESA DIFERENTE, UM TIPO DE AUTOMÓVEL DIFERENTE

Um slogan pode captar a essência de uma marca e se tornar um componente importante de sua eqüidade. Se a marca tiver um ‘significado de conjunto’, o slogan pode funcionar como a fita que amarra o páctote e proporciona o toque extra. O famoso slogan da Avis, por exemplo, “Somos o número 2 e nos esforçamos mais”, posiciona claramente a marca em relação à concorrência (Hertz, a líder) e capta o ímpeto da estratégia da Avis. Dirigido tanto aos funcionários quanto aos clientes, o slogan ajuda a cristalizar os valores e a cultura da empresa. Além disso, a frase transmite uma imagem de abrigo que organiza e comunica características e programas específicos que de outra forma seriam desarticulados e confusos.

O slogan “Um tipo de empresa diferente, um tipo de automóvel diferente” funciona da mesma forma para a Saturn e é um componente importante da eqüidade de sua marca. Ele sugere que, ao contrário dos outros veículos de Detroit, o Saturn é um produto de classe mundial comparável aos melhores importados japoneses. A posição de ‘empresa diferente’ capta a forma exclusiva como a Saturn opera e interage com seus clientes. Não obstante, ela também empresta credibilidade à posição de automóvel diferente, insinuando que apenas um automóvel especial poderia ser fabricado por essa empresa especial. Se o

Saturn tivesse se afirmado diretamente como um automóvel de classe mundial, seria muito improvável que as percepções desejadas fossem alcançadas.

O slogan transmite um significado central e ainda assim permite que seja apresentada sem confusão uma série de características e programas específicos. Um cliente em perspectiva poderá não se lembrar exatamente em que a empresa e seus automóveis são diferentes, mas a impressão da diferença permanecerá. O slogan também proporciona um centro de gravidade para os funcionários, fornecedores e varejistas. Sendo um componente importante da cultura, ele ajuda as pessoas a impor as normas da empresa a partir da afirmação “Não fazemos isso aqui. Somos diferentes.”

COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Um dos problemas práticos de construção e manutenção da eqüidade de uma marca é o desenvolvimento de uma comunicação eficiente e consistente nos diferentes tipos de mídia e ao longo do tempo. A indústria automobilística caracteriza-se pela publicidade de Detroit, semelhante entre si e concentrada nos produtos, pela tentação de usar apelos promocionais, pela publicidade dos revendedores habitualmente fora da estratégia geral e pelo envolvimento de uma série de organizações de comunicação. O resultado tem sido com demasiada frequência mensagens ineficientes e inconsistentes.

A Saturn optou por uma abordagem muito distinta. A agência de publicidade da Costa Oeste Hal Riney foi selecionada como ‘parceira de comunicação’. Objetivando garantir à mensagem consistência nos diferentes meios de comunicação e no decorrer do tempo, a Riney foi encarregada de todos os esforços de comunicação da Saturn, inclusive folhetos, publicidade dos varejistas e projeto dos showrooms de varejo. A agência Riney tinha experiência nesse âmbito maior: havia criado os displays em tamanho real dos garotos-propaganda Frank e Ed, do *wine cooler* Bartles & Jaymes, um logotipo para a Mirage Resorts, um projeto para a cervejaria Stroh e um filme de entretenimento de sete minutos para os clientes da Alamo Rent-A-Car assistirem enquanto esperavam na fila.

A Riney produziu inicialmente *Primavera em Spring Hill*, um documentário de 26 minutos em que os membros da equipe Saturn explicavam o entusiasmo e o desafio de fazer parte da nova empresa. A peça publicitária captou a emoção e o espírito da Saturn. Foi apresentada aos funcionários, aos fornecedores, à imprensa e eventualmente ao público em geral, como informativo publicitário.

Ilustrativo dos esforços integrados de comunicação foi o trabalho da Riney para assegurar que o esforço dos representantes se enquadrasse na estratégia. Os anúncios impressos planejados para os varejistas eram muito diferentes da pu-

blicidade de automóveis nos jornais locais, que em geral enfatizavam o preço. Mostrando uma grande foto do automóvel, considerável espaço em branco e títulos criativos, a série de anúncios era compatível com o automóvel e a personalidade da Saturn. Um deles perguntava “Puxa, o que aconteceria se todos nós reencarnássemos como automóveis?” A Riney teve de se opor à inclinação dos representantes a preencher o espaço em branco com preços de automóveis usados ou mapas com a localização do showroom mais próximo.

O exemplo mais eloquente, talvez, da consistência imposta ocorreu quando um grupo de varejistas considerou uma premiação com automóveis para gerar fluxo nas lojas quando a conscientização e o interesse estivesse em baixa. A Riney insistiu que essa promoção prejudicaria o considerável investimento na eqüidade da marca, em especial entre os clientes não-familiarizados com o conceito da marca Saturn. Quando os varejistas insistiram, a Riney desenvolveu uma promoção que aperfeiçoaria a eqüidade, em vez de prejudicá-la; os ganhadores seriam levados a Spring Hill e participariam da fabricação de seus automóveis. O foco se concentrou então em Spring Hill e nos funcionários comprometidos com a produção de carros de qualidade, e não nos apelos mercenários para atrair pessoas a um showroom.

CRIAÇÃO DA EQÜIDADE DA MARCA

A Figura 2.4 resume como foi criada a eqüidade da marca Saturn e ilustra as cinco dimensões da eqüidade das marcas (o sistema de varejo foi acrescentado às quatro dimensões conceituadas no Capítulo 1); estão ilustrados também os principais impulsionadores de cada dimensão. Observe que são mencionados como impulsionadores cerca de 18 programas e decisões diferentes e que a lista não pretende ser completa.

Não houve impulsionador primário dos resultados obtidos pela Saturn. Em vez disso, parece claro que a sinergia e o entrosamento dos diversos componentes é que criaram a eqüidade da marca. Não obstante, quatro elementos da estratégia se destacam como especialmente cruciais: a capacidade de projetar e fabricar um veículo de qualidade, a identidade da marca baseada no relacionamento, a decisão de concentrar a publicidade na empresa e em seus funcionários e clientes (em vez de no automóvel) e a experiência de varejo (baseada na cultura e no conceito de áreas de mercado do Saturn). Os três últimos representaram uma diferença real no gerenciamento da marca.

IMPULSIONADORES PRIMÁRIOS DA EQÜIDADE DA MARCA	DIMENSÕES DA EQÜIDADE DA MARCA	DESAFIOS DA MANUTENÇÃO DA EQÜIDADE
• Propaganda boca a boca • Presença no varejo	Conscientização	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da conscientização em face do reduzido valor noticioso e da confusão da concorrência • Necessidade de comunicar a mensagem da Saturn aos recém-chegados em face das pressões para falar do produto e não da empresa
• Publicidade • Divulgação	Associações com a Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários comprometidos • Clientes entusiasmados • Fábrica em Spring Hill • Empresa/automóvel diferente • Experiência de varejo • Apreço/amizade • Automóvel norte-americano na classe do Civic da Honda • Tratamento adequado (com respeito) aos clientes
• Slogan/posição	Qualidade Percebida	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da qualidade atual depois de terminado o entusiasmo inicial e em face dos esforços da concorrência para aperfeiçoar suas posições
• Presença em Spring Hill • Experiência de varejo • Comunicação integrada • Relacionamento baseado na identidade da marca	Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do relacionamento sólido ao longo do tempo
• Design do produto • Compromisso na fabricação • Nova organização/cultura • Empatia com os funcionários • Empatia com os clientes • Slogan/posição • Garantia de devolução do dinheiro	Sistema de Varejo	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da cultura de varejo ante vendas lentas e imitação

DESAFIOS ENFRENTADOS PELA SATURN E PELA GM

Levantou-se uma série de dúvidas à medida que a Saturn passou da criação da marca à manutenção de sua solidez e vitalidade. Poderia ela manter a continuidade? O que deveria a GM fazer com seu sucesso de mercado? É um pouco parecido com o cachorro que persegue automóveis e por fim agarra um: o que fazer agora? Existem várias questões e diversos problemas que desafiam tanto a GM quanto a Saturn.

MANUTENÇÃO DA CONTINUIDADE

Um dos problemas enfrentados pela GM é como 'lidar com a fera'. Sob alguns aspectos, foi na realidade mais fácil criar o Saturn do que será mantê-lo ágil e conservar a intensidade de sua cultura. A emoção de inventar uma nova estratégia agressiva e colocá-la em prática oferece motivação e impeto consideráveis. Mas, quando os concorrentes copiarem ou aparentarem copiar alguns dos aspectos fundamentais do relacionamento com os clientes, como a inexistência de regateio; quando o produto tornar-se velho e terminarem os dias gloriosos sem encalhe; quando a qualidade do produto for suplantada pelos concorrentes que usarão todos os recursos contra o Saturn; quando a Saturn não tiver mais a prioridade dos recursos da GM, o que acontecerá? Será um verdadeiro desafio para a gerência administrar as normas de comportamento, comunicar valores e nutrir os símbolos e papéis modelares quando as adversidades chegarem.

A Figura 2.4 resume também alguns dos principais problemas operacionais enfrentados pelo Saturn. Um dos desafios importantes será a manutenção dos níveis de conscientização e das associações com a marca à medida que ela amadurecer. Na fase introdutória havia o choque e o interesse inerentes, em que pese especialmente a decisão de falar sobre a empresa, em vez de sobre a marca. A marca se beneficiou da publicidade, da propaganda boca a boca e do interesse pela mensagem publicitária. À medida que o Saturn amadurecer, haverá a tendência a fundi-lo na balbúrdia do mercado. A gerência terá de lutar muito para manter a marca viçosa, interessante e visível.

A continuidade na comunicação da mensagem da Saturn, "um tipo de empresa diferente", será uma tarefa importante. Infelizmente, a fase introdutória carecia de um apelo visual forte que captasse o espírito e o compromisso da empresa. Não existia imagem persistente com potencial para tornar-se uma terra de Marlboro, um solitário técnico da Maytag, um boneco da Michelin ou mesmo um logotipo popular como o da Apple. (O logotipo e a marca Saturn, inspirados no foguete,

dificilmente serão úteis sob esse aspecto.) Na ausência desse aspecto visual, a Saturn terá de encontrar formas de comunicar sua filosofia ao mercado, em especial aos recém-chegados, que não estiveram expostos ou tiverem esquecido a publicidade inicial.

A manutenção da qualidade percebida será talvez a tarefa mais crucial que a Saturn terá pela frente. O entusiasmo desaparecerá na fábrica e o conceito de equipe será pressionado, como ocorre em toda parte. Não será fácil manter a fé, seja no sucesso prolongado — em que o risco de falha é menos intenso — seja nas reviravoltas e períodos de queda. Além disso, os sinais de qualidade (como os índices da J. D. Power sobre a satisfação inicial dos clientes e a experiência dos revendedores em relação aos automóveis) exigirão concentração constante. Haverá um exército de concorrentes de olho nos apetitosos índices Power do Saturn e, embora seja irreal presumir que esses índices possam ser mantidos, os valores elevados serão uma indicação vital da qualidade.

Outro desafio será manter o orgulho e as características de marca carismática que motivam os níveis de fidelidade conseguidos pelo Saturn.

A Nintendo, a Harley-Davidson, a Apple e o fabuloso 'Fusca' da Volkswagen conservaram elevados níveis de fidelidade ao longo do tempo, mantendo personalidades sólidas e proporcionando a sensação de envolvimento em um grupo. Alguns representantes da Saturn promovem eventos em grupo para os proprietários e providenciam outros mecanismos de envolvimento; não obstante, a fidelidade ao Saturn baseia-se amplamente no conceito de o produto e a organização serem diferentes. A manutenção dessa realidade e a descoberta de maneiras de expressá-la serão tão difíceis quanto essenciais.

A experiência de varejo da Saturn envolve uma sólida cultura que será desafiada. Todavia, as culturas sólidas funcionam melhor quando existem sucesso e reforço constantes. Será difícil sustentar essa cultura quando a organização atravessar os inevitáveis tempos difíceis. Além disso, muitos revendedores de marcas concorrentes tentarão imitar o Saturn. Alguns desses imitadores serão representantes do Saturn que possuem revendedoras de outras marcas e terão assim uma experiência em primeira mão com a abordagem do Saturn. Até mesmo os plagiadores malsucedidos irão confundir o posicionamento da marca Saturn, dificultando mais ainda o seu destaque.

O RELACIONAMENTO DA SATURN COM A GM

O relacionamento entre a GM e a Saturn envolve um segundo conjunto de raciocínios. Deveria a GM apoiar o Saturn, atualizando agressivamente o design, expandindo a capacidade de produção (limitada no início a 300 mil veículos) e, o

mais crítico, colocando um veículo de tamanho médio para concorrer com o Accord da Honda e o Taurus da Ford? Esses investimentos poderiam custar bilhões (o custo da fábrica e do veículo original da Saturn foi avaliado em cinco bilhões de dólares) e os recursos da GM são muito solicitados.¹¹

Sob muitos aspectos, essas decisões parecem não ser preocupantes. Afinal de contas, a GM atacou e venceu a Honda, a Toyota e a Nissan com o Saturn. As pesquisas indicaram que mais de 70 por cento das vendas do Saturn provinham de compradores que de outra forma não teriam adquirido produtos da GM e que mais da metade dos clientes teria comprado veículos importados.¹² Nesse processo, a Saturn desenvolveu pontos fortes passíveis de serem sustentados com o gerenciamento e investimento adequados. O caminho óbvio seria portanto apoiar o vencedor e correr a seu lado.

A escolha não será entretanto tão simples para a GM. A Saturn foi lenta para virar a esquina da lucratividade — em parte porque está competindo em uma área de negócios que inherentemente só permite pequenas margens, em parte porque seu volume ainda é inadequado e em parte porque ainda está no nível baixo da curva da experiência. Embora a Saturn tenha saído do vermelho em 1993, o retorno satisfatório sobre o investimento total ainda está muito distante. Com esse quadro de lucros relativamente modestos, será difícil lutar por recursos e por novos produtos dentro da GM. Na realidade, as vendas do Saturn caíram em 1993, quando a GM reduziu muito a publicidade, cortou os planos de aumentar revendedores (nessa época, a Saturn possuía apenas 285 pontos-de-venda servindo cerca de 60 por cento do mercado norte-americano) e adiou os projetos para providenciar uma reestilização e acrescentar air-bags para os passageiros.

A GM também precisa levar em conta a Chevrolet, cujos automóveis foram posicionados há muito tempo no primeiro nível da empresa. Com a queda nas vendas de seus automóveis no início da década de 90, a Chevrolet estava desesperada para conseguir novos produtos e ressentida com os investimentos que foram para a Saturn. A gerência da Chevrolet acreditava naturalmente que o Saturn deveria ter uma placa de identificação Chevrolet. Embora não houvesse um consenso dos observadores mais objetivos quanto à impossibilidade de o milagre do Saturn ter ocorrido se a placa fosse adotada, a Chevrolet — que precisa ser um sobrevivente saudável, em especial na área dos automóveis de tamanho médio — projeta uma sombra sobre o Saturn.

Outra estratégia da GM poderia ser explorar o Saturn transferindo sua fulgurante abordagem para outras divisões da GM, mantendo sua missão de “transferir conhecimentos, tecnologia e experiência para toda a GM”. Na realidade, a estratégia da Oldsmobile é ‘saturnizar’ a si mesma — em parte por meio do Centro de Visão, um programa de treinamento com uma semana de

duração, para o pessoal da Oldsmobile e cerca de três mil revendedores, ministrado em grande parte por funcionários da Saturn. Incluindo exercícios de formação de equipes e aulas sobre a interação com os clientes, o curso (obrigatório para os revendedores poderem vender o novo automóvel Aurora) foi desenvolvido de forma a criar uma cultura de clientela e uma atmosfera de trabalho em equipe semelhantes às do Saturn. Os “preços simplificados Oldsmobile”, uma prática segundo a qual os revendedores oferecem um preço sem regateio ou abatimento para os automóveis equipados com as opções mais populares, constituem um esforço para incorporar um dos aspectos mais visíveis do Saturn.

Não será todavia fácil transferir a magia do Saturn para a Oldsmobile e outras divisões da GM, porque essa magia se baseia não em programas, mas na organização como um todo. As outras divisões terão que se esforçar para mudar, em que pesem os sistemas há muito implantados, os sindicatos rígidos e belicosos, uma estrutura e uma cultura de revendedores já estabelecidas e o significativo ressentimento interno em relação ao sucesso do Saturn.

ANEXAÇÃO DA MARCA GM PELO SATURN

Um endossante como a GM pode prejudicar uma marca como a Saturn, impedindo que ela estabeleça o nível de qualidade percebida e a identidade cruciais para seu sucesso. Por essa razão, foi aconselhável evitar inicialmente associar a Saturn à GM. Segundo o mesmo raciocínio, o rótulo Oldsmobile foi minimizado no veículo e na publicidade do Aurora de forma que a marca possa estabelecer sua identidade própria, livre da bagagem Oldsmobile.

Chegará entretanto o momento em que o Saturn poderá emprestar sua equidade à GM, tornando-se assim um veículo para revitalizar a marca paterna. Serão necessárias duas condições. Em primeiro lugar, a marca Saturn precisará estar firmemente estabelecida por si própria como marca e organização distintas, para que seja mínimo o impacto negativo de o Saturn incorporar a GM como endosstante. Em segundo lugar, as outras divisões terão de ser realmente capazes de conseguir o nível de qualidade e interação com os clientes obtidos pela Saturn. Com a melhoria de qualidade da GM e a marca Saturn já estabelecida, esse momento pode estar próximo.

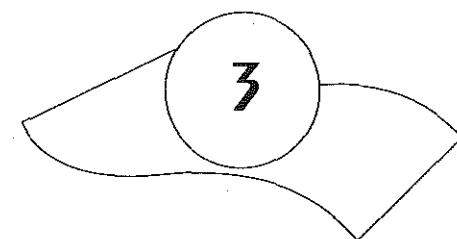
AVALIAÇÃO DA HISTÓRIA DO SATURN

A história do Saturn conta como um modesto compacto da GM criou um carisma e uma fidelidade em geral associados a marcas como a Harley-Davidson, o 'Fusca' da Volkswagen ou o Mustang da Ford. Destacam-se algumas lições. Em primeiro lugar, os elementos fundamentais da marca Saturn (como a experiência de varejo) tiveram ressonância junto aos clientes e foram muito diferentes dos da concorrência. Não há dúvida de que a Saturn se diferenciou. Em segundo lugar, a identidade do Saturn foi criada dentro da organização por seu pessoal, sua cultura, seus valores, sua estrutura e seus sistemas. Essas raízes profundas dificultam a cópia dos programas da Saturn pelos concorrentes. Em terceiro, o sucesso da marca Saturn não se deve a qualquer programa ou política fundamentais, mas à gestalt total formada por uma dúzia de decisões e práticas da empresa. Seria portanto irreal medir quantitativamente o papel de qualquer elemento isolado em relação ao desempenho final.

A história não versa apenas sobre a forma como a GM criou uma marca sólida em circunstâncias adversas, mas sim, estranhamente sobre como administrar o sucesso. Como poderá a Saturn continuar mantendo a eqüidade da marca depois do ímpeto inicial, especialmente em face das exigências de outras divisões sobre os recursos da GM? E como deverá a GM gerenciar o entrosamento estratégico do Saturn com o restante da família GM? Essas perguntas ainda precisam ser respondidas.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Quais são os elementos do esforço de desenvolvimento da marca Saturn que você classificaria como críticos (que, se não existissem, o Saturn não teria deslançado)? Qual foi a decisão isolada mais importante da Saturn?
2. Desenvolva um modelo de impulsionadores e desafios, como o da Figura 2.4, para uma marca-chave de sua empresa. Escolha um, dois ou mais dos desafios e desenvolva um programa para abordá-los.



O SISTEMA DE IDENTIDADE DE MARCA

Os clientes têm de reconhecer que você representa alguma coisa.

Howard Schultz, Starbucks

Riram quando me sentei ao piano — mas quando comecei a tocar...

John Caples, em referência à International Correspondence School

O QUE É IDENTIDADE DE MARCA?

A identidade de uma pessoa serve para proporcionar orientação, objetivo e significado a essa pessoa. Avalie a importância das perguntas que se seguem. Quais são meus valores essenciais? O que pretendo? Como desejo ser percebido? Que traços de personalidade gostaria de projetar? Quais são os relacionamentos importantes em minha vida?

De modo similar, a identidade de uma marca proporciona sentido, finalidade e significado a essa marca. Ela é central para a visão estratégica da marca e impulsiona uma das quatro dimensões principais da eqüidade da marca: as associações, que compõem o coração e o espírito da marca. A Nestlé utiliza a expressão *constituição da marca* para espelhar a importância e a reverência que se deve experimentar ante a identidade de uma marca. Assim, o que é exatamente a identidade da marca?

A identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização.

A identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão.

A identidade da marca consiste em 12 dimensões organizadas ao redor de quatro perspectivas: a marca como produto (âmbito, atributos, qualidade/valor, usos, usuários e país de origem do produto), a marca como organização (atributos organizacionais, local versus global), a marca como pessoa (personalidade da marca, relacionamentos marca-cliente) e a marca como símbolo (imagens visuais/metáforas e tradição da marca).

A estrutura da identidade da marca inclui uma identidade essencial e outra expandida. A identidade nuclear — a essência central e atemporal da marca — é mais passível de continuar constante à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. A identidade expandida inclui os elementos da identidade da marca, organizados em agrupamentos coesos e significativos que proporcionam textura e integridade.

A finalidade deste capítulo é desenvolver as definições da identidade da marca e dos conceitos relacionados, como a proposta de valor e a credibilidade geradas pela identidade de marca. Um dos temas deste capítulo é que existe valor na expansão do conceito de uma marca. É muito comum que uma perspectiva tática e limitada impeça os estrategistas de desenvolver uma marca sólida, mesmo quando existe a possibilidade para isso. Para se conseguir a solidez máxima de uma marca, o âmbito de sua identidade deverá ser amplo e irrestrito; a ênfase deverá ser estratégica, mais do que tática, e deverá haver uma concentração tanto interna quanto externa na criação da marca.

ARMADILHAS DA IDENTIDADE DE MARCA

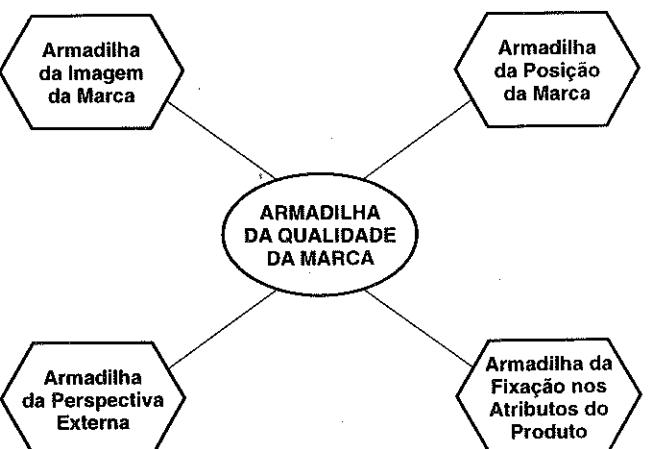
O exame das armadilhas onipresentes da identidade (resumidas na Figura 3.1) demonstra o valor da expansão do conceito de uma marca e proporciona uma percepção substancial do que é e não é uma identidade de marca. Essas quatro armadilhas representam abordagens excessivamente limitadoras ou táticas para criação de uma identidade, e que podem levar a estratégias de marcas ineficientes e freqüentemente desastrosas. Depois de analisarmos essas armadilhas, será desenvolvido um conceito mais amplo de identidade, discutindo-se seu âmbito e sua estrutura e examinando-se a proposta de valor e credibilidade que emanam da identidade da marca.

ARMADILHA DA IMAGEM DA MARCA

O conhecimento da imagem da marca (como os clientes e demais pessoas percebem a marca) oferece informação básica útil e mesmo necessária quando se desenvolve a identidade de uma marca. Na armadilha da imagem da marca, entretanto, tornam-se ausentes a paciência, os recursos ou a experiência que ultrapassam a imagem da marca, e esta se converte na identidade da marca, em vez de ser apenas um insumo a ser levado em conta.

A armadilha da imagem da marca não tende a ocorrer quando a imagem dessa marca é obviamente negativa ou inadequada. No entanto, quando existem apenas inadequações sutis da imagem, ocasionadas pelas experiências anteriores dos clientes ou por modificações de suas necessidades, a utilização da imagem da marca com freqüência passa despercebida como afirmação de sua identidade.

FIGURA 3.1
Armadilhas da identidade da marca



Um problema insidioso causado pela armadilha da imagem da marca é que ela permite que o cliente determine o que você deve ser. Em poucas palavras, a orientação dos clientes é usada de forma descontrolada, como no cartum de Wiley em que um pesquisador de mercado chega à Capela Sistina quase terminada e diz: "Pessoalmente acho que está muito bom, Michelangelo, mas a pesquisa com clientes indica que é necessário um pouco mais de azul-claro"². A criação da identidade de marca é algo mais que descobrir o que os clientes dizem querer. A identidade deverá espelhar também o espírito e a visão da marca, aquilo que ela espera conseguir.

Embora a imagem da marca seja habitualmente passiva e voltada para o passado, a identidade da marca deverá ser ativa e contemplar o futuro, espelhando as associações desejadas em relação à marca. Enquanto a imagem da marca tende a ser tática, sua identidade deverá ser estratégica, refletindo uma estratégia empresarial que conduza a uma vantagem sustentável. A identidade da marca deverá refletir também suas qualidades duradouras, ainda que estas não sejam aparentes na imagem da marca. Como qualquer identidade, a identidade da marca representa as características básicas que persistirão ao longo do tempo.

A identidade da marca é, para a estratégia da marca, aquilo que o ‘objetivo estratégico’ é para a estratégia empresarial. O objetivo estratégico envolve uma obsessão pela vitória, pela verdadeira inovação, pela ampliação da estratégia atual e por uma perspectiva dinâmica voltada para diante; isso é muito diferente de aceitar ou mesmo de refinar uma estratégia anterior. Da mesma forma, a identidade da marca não deverá aceitar as percepções existentes, mantendo-se em vez disso disposta a considerar a criação de modificações.

A ARMADILHA DA POSIÇÃO DA MARCA

A posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes.

Assim, a posição da marca orienta os programas de comunicação e é distinta da abstração mais geral da identidade da marca. Alguns elementos da identidade da marca (como a limpeza, para um restaurante) não podem ser ativamente comunicados; outros (como uma associação de classe de produto) perderão a visibilidade à medida que a marca amadurecer. Existe portanto uma distinção entre três abstrações relacionadas:

IMAGEM DA MARCA	IDENTIDADE DA MARCA	POSIÇÃO DA MARCA
Como a marca é atualmente percebida	Como os estrategistas querem que a marca seja percebida	A parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo.

A armadilha da posição da marca ocorre quando a busca de uma identidade se converte na busca de uma posição para a marca, estimulada pela necessidade prática de proporcionar objetivos às pessoas que desenvolvem os programas de comunicação. O objetivo se converte então em um slogan, e não em uma identidade de marca.

Essa armadilha inibe a evolução de uma identidade de marca plenamente desenvolvida porque os estrategistas sempre eliminam os aspectos que acham

que não vale a pena comunicar. Intensifica-se a tendência à concentração nos atributos do produto, e não sobra espaço para considerar a personalidade da marca, as associações organizacionais ou os símbolos da marca, porque simplesmente não ‘funcionam’ em uma frase de três palavras.

Além disso, é improvável que uma frase compacta proporcione muita orientação às atividades de desenvolvimento de marca. A posição da marca em geral não possui a textura e a profundidade necessárias para orientar os esforços de desenvolvimento da marca — que eventos patrocinar, qual é a melhor embalagem ou qual é o display de ponto-de-venda que apóia a marca. Existe a necessidade de uma compreensão mais rica e completa daquilo que a marca representa.

A ARMADILHA DA PERSPECTIVA EXTERNA

Segundo a perspectiva da maioria dos estrategistas de marcas, em especial nos Estados Unidos e na Europa, a identidade de uma marca é algo que leva os clientes a comprar o produto ou serviço devido à maneira como percebem a marca. A orientação é totalmente externa.

A armadilha da perspectiva externa ocorre quando as empresas deixam de reconhecer o papel que a identidade de marca pode desempenhar para ajudar uma organização a compreender seus valores e sua finalidade básica. Já que uma identidade eficiente é em parte baseada em um esforço disciplinado para especificar as potencialidades, os valores e a visão da marca, ela pode oferecer um veículo para comunicar internamente o que a marca pretende. É inútil esperar que os funcionários façam uma visão se concretizar se não compreenderem e assumirem essa visão.

Na maioria das organizações, os funcionários sentem dificuldade em responder à pergunta “O que a marca desta empresa pretende?” “Conseguir um aumento de dez por cento nas vendas” (ou na lucratividade) — uma resposta bastante típica — não é nada inspiradora. Nas empresas que possuem marcas sólidas, a resposta é mais rápida e apresenta mais substância, pois parte de funcionários motivados e mesmo inspirados. Os executivos, os operários, os representantes e os fornecedores da Saturn sabem que a marca representa um automóvel de classe mundial e tratam os clientes como amigos respeitados. Os funcionários da organização Kao sabem que sua marca representa inovação e liderança. Essa resposta e essa incorporação pelos funcionários provêm de uma sólida identidade de marca.

A ARMADILHA DA FIXAÇÃO NOS ATRIBUTOS DO PRODUTO

De todas as armadilhas, a mais comum é a da fixação nos atributos do produto, quando o gerenciamento estratégico e tático da marca concentra-se com exclusividade nos atributos do produto. Baseada em parte na suposição errônea de que esses atributos constituem a única base relevante para as decisões dos clientes e a dinâmica competitiva, a fixação nos atributos do produto em geral conduz a estratégias ineficientes e ocasionalmente a asneiras prejudiciais.

Uma marca é mais do que um produto

A incapacidade de distinguir entre um produto e uma marca cria a armadilha da fixação nos atributos do produto. Considere-se a Hobart, a marca dominante por excelência em equipamentos industriais de preparação de alimentos (como misturadores, fatiadores, lavadoras de pratos e refrigeradores). A Hobart baseia sua identidade e estratégia de marca nos atributos de seus produtos: alta qualidade, durabilidade, confiabilidade e preço diferenciado (mais alto porque melhor). Não obstante, a marca também oferece na realidade a sensação de se estar comprando e utilizando o melhor. Um padeiro ou cozinheiro cuja auto-imagem seja de que ele é o melhor deseja encontrar equipamentos de primeira classe na cozinha. Comprar equipamentos Hobart é uma forma de essas pessoas expressarem seu valor, tanto para si mesmas quanto para terceiros.

Compreender que a marca Hobart é mais que um produto tem implicações significativas para as estratégias de atribuição de preços, segmentação e comunicação. Uma delas é que é desnecessário e provavelmente indesejável que a Hobart concorra em segmentos de mercado em que o preço seja importante. Em vez disso, a meta deverá ser a busca de clientes também interessados em possuir o melhor e desenvolver material de comunicação que associe o ‘melhor’ à Hobart.

A Figura 3.2 resume a distinção entre um produto e uma marca. O produto inclui características como âmbito (a Crest fabrica produtos para a higiene bucal), atributos (o Volvo é seguro), qualidade/valor (a Kraft fornece produtos de qualidade) e usos (o Subaru é feito para se locomover sobre a neve). A marca inclui essas características dos produtos e muito mais:

- Os usuários do produto (a mulher Charlie).
- O país de origem (a mão-de-obra do Audi é alemã).
- As associações organizacionais (a 3M é uma empresa inovadora).
- A personalidade da marca (Bath and Body Works é uma marca de varejo com energia e vitalidade).
- Os símbolos (a diligência representa o Banco Wells Fargo).

- Relacionamento marca—cliente (a Gateway é uma amiga).
- Os benefícios emocionais (os usuários do Saturn sentem orgulho em dirigir um veículo norte-americano).
- Os benefícios de auto-expressão (os usuários dos produtos Hobart só usam o melhor).

Pesquisa dos atributos do produto

A armadilha da fixação nos atributos do produto é causada em parte pela confiança nas pesquisas que se concentram nos atributos. Essas pesquisas são populares por diversas razões:

- Costumam ser eficientes, porque os atributos são importantes para a decisão de compra e a experiência de utilização.

FIGURA 3.2

A marca é mais que um produto



- São relativamente fáceis, uma vez que os clientes se sentem mais à vontade para falar de atributos do que sobre benefícios menos tangíveis (que poderiam parecer irracionais).
- Confirmam para os gerentes a ideia de que os clientes avaliam as marcas servindo-se de um modelo lógico, significando que suas decisões serão mais fáceis de prever e compreender.

Dispondo de dados substanciais, a empresa talvez considere que foi realizado um trabalho completo de dimensionamento das necessidades dos clientes, quando a pesquisa na realidade se restringiu a uma relação de atributos do produto. Essas informações, mesmo combinadas a índices de importância relativa e posição da concorrência, tendem a ser incompletas e podem portanto impedir que uma marca atinja seu pleno potencial. Esse problema é particularmente grave nos universos da alta tecnologia, dos produtos industriais e dos bens de consumo duráveis, cujos gerentes costumam se apegar ao modelo dos clientes racionais.

Limitações das identidades baseadas nos atributos do produto

Os atributos do produto apresentam limitações importantes como base para sua identidade:

Fracassam na diferenciação. Um atributo do produto pode ser extremamente importante para os clientes, mas se todas as marcas parecerem adequadas nessa dimensão, ele não diferenciará a marca. Quando a Procter & Gamble decidiu posicionar a pasta de amendoim Jif com o atributo de estar sempre fresca, porque os clientes disseram ser essa a qualidade mais importante e a Jif possuía um processo de fabricação (envolvendo gás inerte) que gerava real superioridade nesse sentido, o esforço fracassou. As pesquisas revelaram que os clientes simplesmente acreditavam que todas as marcas eram idênticas em relação a essa dimensão, e a Jif não conseguiu convencê-los do contrário.

De forma idêntica, a limpeza sempre foi classificada como um dos atributos mais importantes para os clientes do ramo de hotelaria. Assim, seria adequado que a limpeza fizesse parte da identidade do Hilton. Entretanto, tendo em vista a expectativa de que *todos* os hotéis sejam limpos, isso não será um diferencial.

São fáceis de copiar. Os benefícios orientados para os atributos são relativamente fáceis de copiar. A marca que se apoia no desempenho superior de um atributo fundamental acabará em algum momento derrotada em relação a esse atributo, mesmo que esteja melhorando continuamente o produto,

porque ele constitui um alvo fixo para os concorrentes. De acordo com Regis McKenna, guru de marcas do Vale do Silício, você acabará eventualmente “superado nas especificações” (ou seja, um concorrente anunciará um produto com especificações técnicas superiores), quando o foco for o atributo do produto. O resultado poderá ser a perda da diferenciação ou, pior ainda, uma posição inferior em relação a um atributo integralmente associado à marca. Considere-se a Taster’s Choice, que superou a Maxim, inovadora na categoria de café liofilizado e congelado, conseguindo ser superior na fundamental dimensão de sabor.

Presumem um consumidor racional. As pesquisas sobre atributos dos produtos e as estratégias resultantes em geral presumem que os clientes obedecem a um modelo racional de tomada de decisões. O modelo racional sugere que os clientes coletam informações sobre os atributos dos produtos, analisam as informações de forma a equilibrar a importância relativa destes e fazem então uma avaliação ponderada. A realidade é que os clientes experimentam desconfiança, confusão ou impaciência, na maioria dos contextos, e não procuram (ou não conseguem encontrar) nem processam informações objetivas sobre as marcas na categoria. Adicionalmente, muitos clientes não se importam com o funcionamento na mesma proporção que se preocupam com o estilo, o status, a reafirmação e outros benefícios menos funcionais.

A pesquisa dos atributos dos caminhões, por exemplo, sugere que a durabilidade, as características de segurança, as opções e a potência são os atributos mais importantes. Não obstante, o estilo, o conforto e o prazer de dirigir são mais passíveis de influenciar as decisões dos consumidores, mesmo aqueles que nunca admitiriam que essas frivolidades sejam importantes para eles. É claro que existem outras abordagens de pesquisa mais indiretas, disponíveis para a exploração dessas motivações ocultas, mas os problemas básicos com o modelo racional subsistem.

Limitam as estratégias de expansão da marca. Embora proporcionem potencialmente uma fonte de vantagem, as associações sólidas com os atributos do produto podem ser limitadoras em relação às estratégias de expansão da marca. O fato de a marca Heinz significar um molho ketchup espesso, que flui com dificuldade, pode limitar seu papel nas estratégias de expansão, enquanto a associação entre a marca Contadina e os italianos proporciona maior flexibilidade. Uma identidade baseada em associações intangíveis ou na personalidade da marca proporciona a esta maior âmbito estratégico.

Reduzem a flexibilidade estratégica. Por fim, as associações com os atributos do produto reduzem a capacidade da marca de responder à mudanças nos mercados. Se a marca se tornar associada a um atributo isolado, a capacidade de essa marca se ajustar ficará inibida quando a relevância desse atributo declinar. Dessa forma, a ênfase da Weight Watchers no controle profissional do peso limitou sua capacidade de resposta quando a Healthy Choice entrou no mercado com uma identidade de ‘alimentação saudável’.

AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE UMA MARCA

As quatro armadilhas da identidade sugerem como a identidade de uma marca pode se tornar limitada e ineficiente. Em especial, a construção da marca concentra-se com demasiada freqüência nos atributos do produto, nas imagens existentes da marca, em sua posição e em seu papel externo de influenciar os clientes. Uma das chaves para o desenvolvimento de uma marca sólida é a ampliação do conceito da marca para incluir outras dimensões e perspectivas.

O modelo da Figura 3.3 oferece uma perspectiva mais ampla sobre o planejamento da identidade da marca, que pode auxiliar os estrategistas a evitar as armadilhas da identidade. O cerne do modelo é o sistema de identidade da marca, no qual a identidade oferece aos clientes uma proposta de valor ou a credibilidade em relação às outras marcas. O objetivo último do sistema é um relacionamento sólido marca—cliente.

Conforme ilustrado no modelo, a identidade da marca não precisa ser obtida inteiramente a partir da perspectiva da marca como produto. Três perspectivas adicionais (a marca como organização, a marca como pessoa e a marca como símbolo) podem melhorar a compreensão e criar as bases para a diferenciação da marca.

A Figura 3.3 inclui outros dois componentes importantes: a análise estratégica da marca e seu sistema de implementação; ambos serão discutidos no Capítulo 6. O sistema de implementação inclui a posição da marca (a declaração dos objetivos de comunicação retirados da identidade e da proposta de valor da marca), bem como um componente de execução e acompanhamento. A análise estratégica da marca, que envolve análises dos clientes, dos concorrentes e da própria marca, proporciona os insumos necessários ao modelo de planejamento.

FUGA DAS ARMADILHAS

Um dos pontos primordiais deste capítulo — na verdade, do livro todo — é que a identidade de marca tende a ser conceituada de forma muito restritiva. Uma visão mais abrangente da identidade de marca poderá ajudar os estrategistas a escapar das armadilhas, levando em consideração o seguinte:

- Uma perspectiva da marca como produto que inclua as imagens visuais e o país (ou região) de origem do usuário.
- Uma identidade de marca baseada nas perspectivas da marca como organização, pessoa e símbolo, além de como produto.
- Uma proposta de valor que inclui os benefícios emocionais e de auto-expressão, bem como os benefícios funcionais.
- A capacidade da marca de proporcionar credibilidade, bem como uma proposta de valor.
- Os papéis tanto interno quanto externo da identidade da marca.
- Características da marca mais amplas que a posição (objetivos de comunicação ativa) ou a identidade essencial da marca.

A criação de uma estrutura de referência

Uma das metas do estrategista deverá ser a criação de uma estrutura de referência a ser usada pelos clientes e demais pessoas, quando pensarem a respeito e avaliarem a marca e suas concorrentes.³ Por exemplo, o Wells Fargo usa uma diligência, os cigarros Marlboro promovem a terra de Marlboro, e a Saturn destaca os valores da equipe de funcionários da empresa para criar contextos que ajudem os clientes a compreender o que as marcas representam e pretendem. Uma forma de raciocinar acerca de um sistema de identidade de marca seria perguntar que estrutura de referência os clientes deverão utilizar ao lembrar da marca, processar as informações relevantes e avaliá-la.

QUATRO PERSPECTIVAS DA IDENTIDADE DE MARCA

Como sugere a Figura 3.3, para assegurar-se de que a identidade da marca possui textura e profundidade, a empresa deverá considerá-la como: (1) um produto, (2) uma organização, (3) uma pessoa e (4) um símbolo. As perspectivas são muito diferentes. Seu objetivo é auxiliar o estrategista na consideração dos

diferentes elementos e padrões da marca, que podem ajudar a esclarecer, enriquecer e diferenciar uma identidade. Uma identidade mais detalhada também auxiliará na orientação das decisões de implementação.

Nem toda identidade de marca precisa de todas essas perspectivas. Conforme a marca, mesmo uma única poderá ser viável e adequada. Não obstante, cada marca deverá ponderar todas as perspectivas e utilizar aquelas que sejam proveitosas para articular o que a marca deve representar na mente do cliente.

Serão descritas adiante as perspectivas da marca como produto, como organização, como pessoa (estas duas últimas descritas em detalhes nos capítulos 4 e 5) e como símbolo. Analisaremos então a estrutura da identidade, a proposta de valor, o papel da credibilidade, o relacionamento marca—cliente e, por fim, estudaremos um caso em que a marca incorpora múltiplas identidades à medida que abrange produtos e mercados.

A MARCA COMO PRODUTO: ASSOCIAÇÕES COM O PRODUTO

Embora os estrategistas devam evitar a armadilha da fixação nos atributos do produto, as associações relacionadas ao produto serão quase sempre um componente importante da identidade da marca, porque diretamente vinculadas às decisões de escolha e à experiência de uso da marca.

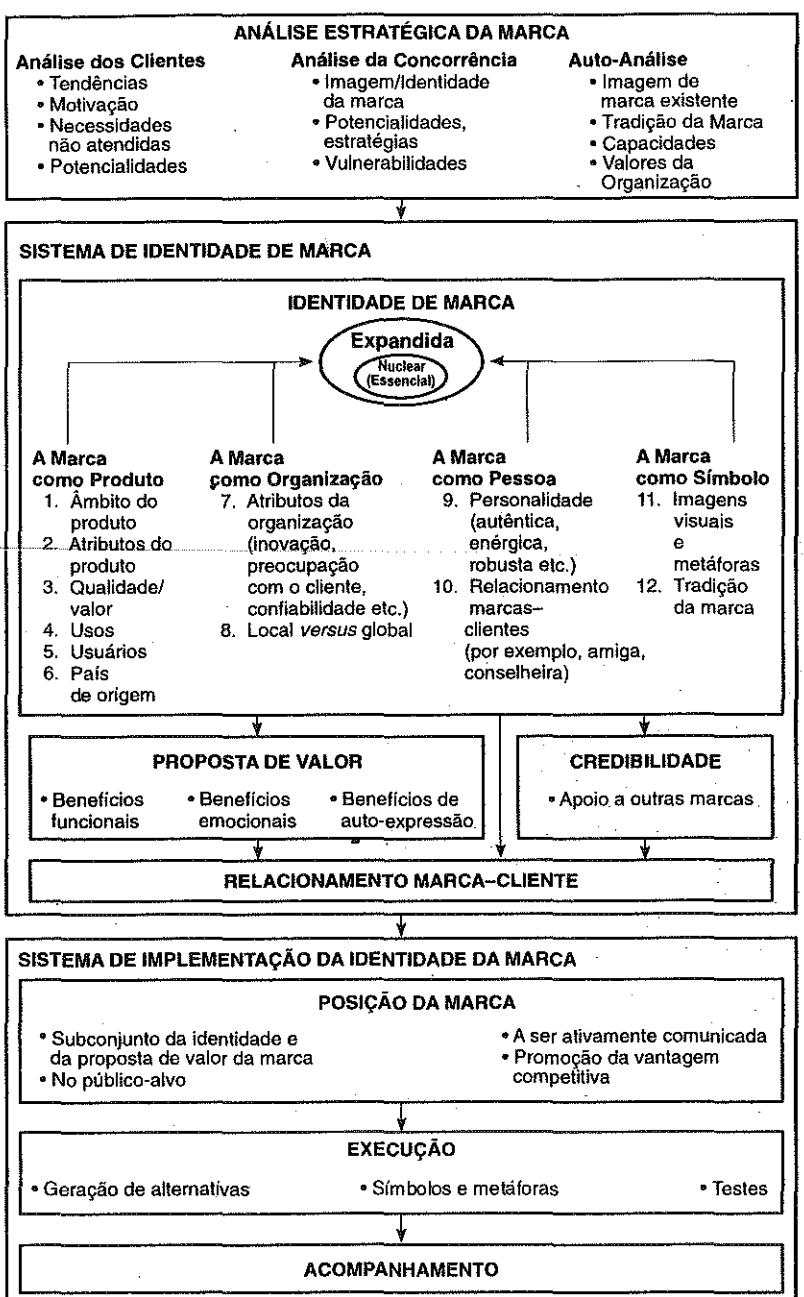
O âmbito do produto: associações com a classe de produtos

Um dos elementos centrais da identidade da marca é habitualmente o ímpeto do produto, que afetará o tipo de associações desejável e viável.

Que produto ou produtos estão associados à marca? Em relação a Häagen-Dazs, a resposta é sorvete; Visa lembra cartões de crédito, Buick faz pensar em automóveis e Compaq lembra computadores. Um vínculo sólido com uma classe de produtos significa que a marca será lembrada quando a classe de produtos for insinuada. A marca dominante (como Kleenex em lenços de papel e Band-Aid em curativos adesivos) será com freqüência a única a ser lembrada.

A meta da vinculação de uma marca a uma classe de produtos não é conseguir que essa classe seja lembrada quando a marca for mencionada. Conseguir que as pessoas respondam ‘aluguel de veículos’, quando se menciona a Hertz nem de longe é tão importante quanto conseguir que a Hertz seja mencionada quando for necessário alugar um veículo. Assim, a venerável marca A&W de *root beer* (bebida não-alcoólica feita de raízes) foi ampliada com sucesso para englo-

Figura 3.3
Modelo de planejamento da identidade de marca



bar soda limonada, sem prejudicar a capacidade da A&W de ser lembrada quando se menciona *root beer*, e a marca Honda vem à mente tanto quando se fala em motocicletas como quando em automóveis.

Surge uma questão fundamental de identidade quando o âmbito de uma classe de produtos é expandido. Para muitas pessoas, a linha HP Jet está associada às impressoras líderes para computadores (a DeskJet e a LaserJet). Quando impressoras, scanners, máquinas de fax e copiadoras começaram a ser identificados uns com os outros, a sólida associação com impressoras, anteriormente um ponto forte fundamental, converteu-se em um problema que precisou de gerenciamento ativo. A Hewlett-Packard precisava alterar a identidade Jet, para que ela se aplicasse a um grupo de produtos mais amplo. Assim, a HP oferece hoje um scanner (ScanJet), máquinas de fax (FaxJet) e até mesmo máquinas que executam as funções de uma máquina de fax, uma copiadora e uma impressora (OfficeJet). Consulte o Capítulo 8, sobre a alavancagem das marcas, para uma discussão completa da extensão das marcas.

Atributos relacionados ao produto

Os atributos diretamente relacionados à aquisição ou à utilização de um produto podem proporcionar benefícios funcionais e ocasionalmente emocionais para os clientes. Um atributo relacionado ao produto pode criar uma proposta de valor, oferecendo algo extra (como recursos ou serviços) ou algo melhor.

Entre as marcas que oferecem algo melhor estão a Norelco, que proporciona o barbear mais rente pelo sistema de levantar e cortar os fios; a cadeia de lojas 7-Eleven, que oferece mais conveniência que os armazéns; a cadeia de hotéis Marriott, com seu sistema expresso de liberação dos hóspedes, e a McDonald's, com sua consistência mundial inquestionável nos produtos. A Coleman Meats proporciona algo extra, oferecendo carnes produzidas sem o uso de antibióticos ou hormônios de engorda, e a Virgin Airlines oferece serviços de limusine gratuitos para passageiros da classe executiva. No entanto, conforme assinalado acima, o problema é que os atributos do produto tendem a ser o foco dos esforços de identidade, excluindo outras perspectivas que podem adicionar valor e diferenciação à marca.

Qualidade/valor

O elemento da qualidade é um atributo relacionado ao produto importante o suficiente para ser considerado separadamente. A marca é Mercedes, Buick ou Ford? Neiman Marcus, Macy's ou Kmart? Em cada arena de luta, a qualidade percebida proporciona o preço da entrada (você precisa oferecer um

nível mínimo de qualidade para sobreviver) ou as armas da concorrência (vencerá a marca que possuir a maior qualidade). Muitas marcas usam a qualidade como elemento essencial da identidade. A Gillette, por exemplo, está posicionada em grande parte como "O melhor que um homem pode conseguir" e o aparelho de barbear Good News é o melhor da categoria de barbeadores descartáveis. A identidade da marca Starbucks é amplamente baseada na sua reputação de oferecer o melhor café do mundo, com integridade e consistência.

O valor está intimamente relacionado à qualidade; ele enriquece o conceito acrescentando a dimensão preço. A Rubbermaid, por exemplo, empenha-se em proporcionar valor oferecendo produtos da mais alta qualidade a preços razoáveis. A Wal-Mart também está primordialmente posicionada como varejista de valor.

Associações com o momento da utilização

Algumas marcas tentam com sucesso deter com exclusividade uma determinada utilização ou aplicação, obrigando os concorrentes a procurar outros caminhos. A Gatorade, por exemplo, detém com exclusividade o conceito de utilização pelos atletas que procuram manter um alto nível de desempenho. O alvejante Clorox tornou-se quase exclusivamente associado ao alvejamento de roupas, embora esse tipo de produto possa ser usado para limpar e desinfetar uma ampla variedade de coisas. Embora o Miracle Whip seja um molho versátil para saladas, sua força real é uma íntima associação com a feitura de sanduíches. As cafeteria Starbucks oferecem um local para descontração familiar e todavia sofisticado, servido por funcionários atenciosos.

Associações com os usuários

Outro ponto de apoio é posicionar a marca segundo o tipo de usuários. A Eddie Bauer, por exemplo, oferece um vestuário contemporâneo para pessoas que vivem ao ar livre. A Gerber se concentra nos bebês, a Weight Watchers está associada às pessoas interessadas no controle do peso e em nutrição e os Friskies são o alimento dos gatos espertos. Uma posição sólida, baseada no tipo de usuários, pode implicar uma atribuição de valor e a personalidade da marca. Essa dimensão e seus relacionamentos com a personalidade da marca serão desenvolvidas no Capítulo 5.

Vínculo com um país ou uma região

Uma opção mais estratégica é associar a marca a um país ou a uma região que lhe dará credibilidade. A marca Chanel, por exemplo, é vista indelevel-

mente como francesa, os relógios Swatch são suíços, a cerveja Beck's e os automóveis Mercedes são alemães, a Stolichnaya é uma vodka russa e a cerveja Molson Ice vem do Canadá ("onde foi inventado o gelo"). Champanhe significa identicamente a França e Bloomingdale's quer dizer Nova York. Em todos esses casos, a associação da marca a um país ou a uma região sugere que a marca oferecerá uma qualidade maior porque seu país ou sua região de origem possuem a tradição de produzir o melhor dentro daquela classe de produtos.

Os efeitos do país de origem foram explorados por uma infinidade de estudos. Um deles demonstrou que a extensão dos efeitos depende da classe do produto: os produtos eletrônicos japoneses, por exemplo, são classificados como melhores que a comida japonesa, e a moda francesa é considerada com maior reverência que os produtos eletrônicos franceses.⁴ Não obstante, o país de origem pode comunicar atributos que transcendem as categorias. Ao comparar as avaliações dos consumidores americanos relativas a automóveis e aparelhos de televisão, a Han and Terpstra constatou que os produtos americanos eram considerados de fácil manutenção, os produtos japoneses gozavam de prestígio apenas moderado (apesar do seu domínio em outras dimensões) e os produtos alemães desfrutavam de alto prestígio mas eram mal situados quanto à economia.⁵

A MARCA COMO ORGANIZAÇÃO

A perspectiva da marca como organização concentra-se nos atributos da organização, não do produto ou serviço. Esses atributos da organização, como a inovação, a busca da qualidade e uma preocupação com o ambiente, são criados pelas pessoas, pela cultura, pelos valores e pelos programas da empresa. A marca Saturn é um bom exemplo dessa identidade, reunindo os valores (fabricar um veículo econômico de classe mundial), os programas (incluir o sistema de varejo) e as pessoas (que incorporam visivelmente os valores) da Saturn.

Alguns aspectos da marca podem ser descritos como atributos do produto, em determinados contextos, e como atributos organizacionais, em outros. A qualidade e a inovação, por exemplo, poderão ser um atributo relacionado ao produto, se forem baseadas no desenho e nas características de uma oferta de produto específica. No entanto, se forem baseadas na cultura, nos valores e nos programas organizacionais (transcendendo assim o contexto de um determinado modelo do produto), essas propostas seriam então um atributo relacionado à organização. Em alguns casos, haverá uma conjugação dessas duas perspectivas.

Os atributos organizacionais são mais duradouros e mais resistentes à comunicação da concorrência que os atributos relacionados ao produto. Em primeiro

lugar, é muito mais fácil copiar um produto do que duplicar uma organização detentora de pessoas, valores e programas exclusivos. Em segundo lugar, os atributos organizacionais aplicam-se habitualmente a um conjunto de classes de produtos e o concorrente descobrirá a dificuldade para competir em apenas uma classe de produtos. Por fim, uma vez que os atributos organizacionais, como uma essência inovadora, são difíceis de avaliar e comunicar, será árduo também para os concorrentes demonstrar que superaram alguma deficiência percebida. É relativamente fácil demonstrar que uma determinada impressora é mais rápida que a de um concorrente; o difícil é demonstrar que uma determinada organização é mais inovadora.

Os atributos organizacionais podem contribuir para uma proposta de valor. Associações como a concentração nos clientes, a mentalidade ambiental, o compromisso tecnológico ou a orientação local podem envolver benefícios emocionais e de auto-expresão, baseados na admiração, no respeito ou simplesmente no apreço. Essas associações também podem proporcionar credibilidade às afirmações das submarcas do produto, como no caso dos produtos Post-it da 3M, inquestionavelmente auxiliados pela reputação da 3M quanto à inovação.

O Capítulo 4 irá discutir em detalhes a marca como organização. Será oferecida uma percepção adicional do que são os atributos organizacionais e como eles trabalham para apoiar uma marca.

A MARCA COMO PESSOA: PERSONALIDADE DA MARCA

A perspectiva da marca como pessoa sugere uma identidade de marca mais rica e interessante que aquela baseada nos atributos do produto. Tal como uma pessoa, uma marca pode ser percebida como superior, competente, marcante, fidedigna, divertida, ativa, humorística, casual, formal, jovem ou intelectual. O Saturn, por exemplo, tem a personalidade de um amigo confiável e sensato.

A personalidade da marca pode criar uma marca mais sólida, de diversas formas. Em primeiro lugar, a personalidade da marca pode auxiliar na criação de um benefício de auto-expresão que se converterá em um veículo para o cliente expressar sua própria personalidade. Um usuário do Apple, por exemplo, poderia identificar-se como casual, anticorporativo e criativo.

Em segundo lugar, assim como as personalidades humanas afetam os relacionamentos entre as pessoas, a personalidade da marca pode constituir a base do relacionamento entre o cliente e ela mesma. O relacionamento de amizade ajuda a impulsionar a identidade e o programa da Saturn. De forma idêntica, a Dell Computer poderia ser um profissional que auxilia nas tarefas difíceis;

Levi Strauss poderia ser um vigoroso companheiro para a vida no campo; a Mercedes-Benz seria uma pessoa sofisticada e admirada e o WordPerfect um profissional responsável e competente; e os cartões Hallmark seriam um parente carinhoso e emotivo.

Em terceiro lugar, a personalidade da marca pode auxiliar na comunicação de um atributo do produto, contribuindo assim para um benefício funcional. A personalidade forte e energética do boneco da Michelin, por exemplo, sugere que os pneus fabricados pela empresa também são sólidos e decididos. O Capítulo 5 discutirá em maiores detalhes a personalidade da marca, bem como os diferentes tipos de personalidade, como esses tipos trabalham para vincular a marca ao cliente e como são criados.

A MARCA COMO SÍMBOLO

Um símbolo poderoso pode proporcionar coesão e estrutura a uma identidade, facilitando a obtenção de reconhecimento e a recordação. Sua presença pode ser um componente fundamental do desenvolvimento de uma marca e sua inexistência pode constituir uma deficiência substancial. A elevação dos símbolos ao status de componente da identidade reflete seu poder potencial.

Qualquer coisa que represente a marca pode ser um símbolo, inclusive programas como o Ronald McDonald House, da McDonald's, ou a política de preços sem regateio da Saturn. Não obstante, a Figura 3.3 destaca três tipos de símbolos: as imagens visuais, as metáforas e a tradição da marca.

Os símbolos que envolvem imagens podem ser memoráveis e poderosos. Considere o 'voleio' da Nike, os arcos dourados da McDonald's, o amarelo da Kodak, a lata ou a garrafa da Coca-Cola, o emblema da Mercedes-Benz e o homem da Aveia Quaker. Cada imagem visual poderosa capta grande parte da identidade da respectiva marca, porque as conexões entre o símbolo e os elementos da identidade foram construídas ao longo do tempo. Basta um vislumbre para que a marca seja lembrada.

A marca Saturn é por contraste deficiente, por carecer de imagens visuais específicas. Não existe nenhum funcionário isolado (como Bill Gates, da Microsoft), nenhum usuário (como Shaquille O'Neal, da Reebok) e nenhum projeto de produto (como o Taurus da Ford ou o 'Fusca' da Volkswagen) que represente a Saturn. A empresa também não utilizou uma imagem visual de sua fábrica em Spring Hill para desempenhar esse papel, como a cidade de Lynchburg, no Tennessee, faz pelo uísque Jack Daniel's. O logotipo do Saturn, desenvolvido quando a identidade do veículo ainda era desconhecida, não é lá um grande recurso.

Os símbolos são mais significativos quando envolvem uma metáfora e o símbolo, ou uma de suas características, representa um benefício funcional, emocional ou de auto-expressão. O rochedo da Prudential, por exemplo, é uma metáfora de solidez; as “Mãos caridosas” da Allstate representam um serviço confiável e responsável; a barriga macia do Padeirinho da Pillsbury simboliza que o produto está sempre fresco; a capacidade de saltar de Michael Jordan é o desempenho dos tênis Nike, e o coelhinho da Energizer transmite a idéia da longa vida útil das pilhas.

Um símbolo forte pode ser a pedra angular de uma estratégia de marca. Koeber-Reil, um estrategista de marcas alemão, inicia sempre a análise da identidade de uma marca perguntando “Que imagem visual você quer que as pessoas tenham de sua marca daqui a cinco anos?” A imagem resultante portanto impulsiona tudo desse ponto em diante — em alguns casos, até mesmo o produto e seu nome. Para a linha de artefatos de cozinha de um cliente, Koeber-Reil criou a imagem/metáfora “Aço negro”, que foi usada como base para o projeto, a embalagem e a comunicação dos produtos.

Uma tradição vívida e significativa também pode ocasionalmente representar a essência da marca. Os fuzileiros navais norte-americanos acumularam um rico legado com a frase “Os poucos, os orgulhosos, os fuzileiros navais”. A Amtrak relaciona sua experiência como ferrovia à memória das viagens de trem em primeira classe, lembrando os clientes de que “existe algo de mágico acerca dos trens”. O café Starbucks possui um vínculo com a primeira cafeteria aberta em Pike Place, em Seattle.

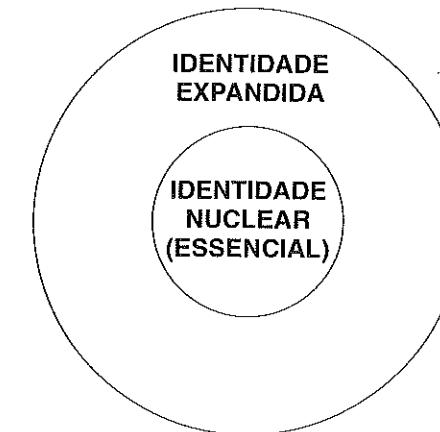
A ESTRUTURA DA IDENTIDADE

A identidade da marca consiste, conforme sugerido pela Figura 3.4, em uma identidade essencial e em outra expandida. Além disso, os elementos da identidade são organizados em padrões de significado duradouro, com freqüência ao redor dos elementos da identidade essencial. Consequentemente, é importante compreender a identidade essencial, a identidade expandida e os padrões de significado.

A IDENTIDADE NUCLEAR (ESSENCIAL)

A identidade nuclear ou essencial representa a essência atemporal da marca. Ela é o centro que permanece depois que se descascam as camadas de uma cebola ou se tiram as folhas de uma alcachofra. Seguem-se exemplos de identidades nucleares (essenciais):

FIGURA 3.4
A estrutura da identidade



- Michelin: pneus de tecnologia avançada para o motorista que conhece pneus.
- Johnson & Johnson: confiança e qualidade em medicamentos sem prescrição médica.
- Rubbermaid: valor e inovação, somados à tradição na fabricação de produtos plásticos práticos para o lar.
- Saturn: qualidade de classe mundial; tratar os clientes com respeito e como amigos (Figura 3.5).
- Black Velvet: macio e suave; preço um pouco acima das marcas de preço popular (Figura 3.5).

A identidade essencial, central tanto para o significado quanto para o sucesso de uma marca, contém as associações mais passíveis de continuarem constantes à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. Quando se expandir para outros países, por exemplo, o uísque Black Velvet será sempre uma marca de padrão médio (em oposição às marcas populares e às exclusivas) e proporcionará sempre o produto e a mensagem “macio e suave”. O restante da identidade do Black Velvet, descrita na Figura 3.8, é menos fundamental.

A identidade nuclear de uma marca sólida deverá ser mais resistente às mudanças que os elementos da identidade expandida. Os slogans “99 44/100% puro” e “Flutua” da Ivory espelham uma identidade que durou mais de cem anos. A posição da marca e portanto as estratégias de comunicação podem se modificar, e com elas a identidade expandida, mas a identidade nuclear é mais atemporal.

Em última instância, a identidade essencial deriva das respostas a determinadas perguntas ponderadas e introspectivas.

- Qual é a alma da marca?
- Quais são as crenças e os valores fundamentais que impulsionam a marca?
- Qual é a capacidade da organização por trás da marca?
- O que a organização por trás da marca representa?

Um estrategista de marcas observou que, se você captar corretamente os valores e a cultura da organização, a identidade da marca cuidará de si mesma. Para muitas marcas, deve haver uma correspondência íntima entre os valores da organização e a identidade essencial.

A identidade essencial deve incluir os elementos que tornam a marca tanto única quanto valiosa. Assim, ela habitualmente deverá contribuir para a proposta de valor e a base de credibilidade da marca. Às vezes, um slogan pode captar pelo menos parte da identidade essencial:

- “Somos o número dois e nos esforçamos mais” sugere que a Avis está empenhada em prestar o melhor serviço aos clientes.
- “A ininterrupta busca da perfeição” sugere que os automóveis Lexus são construídos segundo as normas de qualidade mais elevadas em relação à mão-de-obra, ao manejo, ao conforto e aos acessórios.
- “Derrete em sua boca e não em sua mão” sugere a combinação exclusiva de sabor e conveniência oferecida pelos confeitos M&M.

No entanto, até mesmo a identidade essencial é habitualmente multifacetada demais para um único slogan. A identidade do Saturn, por exemplo, possuía um componente de alta qualidade (um veículo de classe mundial) e outro de relacionamento (tratar os clientes com respeito e amizade). O slogan “Um tipo de empresa diferente, um tipo de automóvel diferente” proporcionou um abrigo para esses dois elementos essenciais, mas isoladamente não captava de maneira alguma a identidade essencial da marca Saturn.

A IDENTIDADE EXPANDIDA

A identidade expandida inclui elementos que proporcionam textura e integridade à marca. Ela completa o quadro, acrescentando detalhes que ajudam a imaginar o que a marca representa. Podem ser incluídos elementos importantes do programa de marketing da marca, que se tornaram ou deverão se tornar associações visíveis. No caso do Saturn, a identidade expandida inclui o próprio produto, a experiência de varejo sem a sensação de pressão, os preços sem regateio, o slogan “uma empresa diferente” e a personalidade da marca. Cada componente tem um papel a desempenhar como impulsionador da identidade da marca, mas nenhum deles é um alicerce tão básico quanto a identidade essencial.

A identidade essencial em geral não possui detalhes suficientes para desempenhar todas as funções da identidade de uma marca. Especificamente, a identidade da marca deverá ajudar a empresa a decidir quais são os programas ou comunicações eficientes e quais poderiam ser prejudiciais ou não atingir o objetivo. Até mesmo uma identidade essencial bem-elaborada e orientada poderia, em última instância, ser demasiado ambígua ou incompleta para essa tarefa.

A identidade essencial de uma empresa de seguros, por exemplo — oferecer “paz de espírito” — ecoava no segmento visado e representava o que a empresa era e poderia proporcionar. No entanto, quando desenvolveu os objetivos de comunicação e sua execução, a empresa percebeu que qualquer uma dentre três estratégias de comunicação poderia ilustrar a paz de espírito — solidez (o que poderia descrever a Prudential ou a Fortis), planejamento antecipado em relação à aposentadoria ou às emergências (Fireman's Fund) e atenção e envolvimento pessoais (Allstate, State Farm). As análises do perfil da concorrência, das necessidades do mercado alvo e das tradições da empresa levaram à estratégia final, mas apenas depois que a incorporação de um elemento de personalidade — um amigo interessado, em vez de um protetor vigoroso ou um planejador bem-sucedido —, à identidade expandida da marca ajudou a cristalizar seu direcionamento.

A personalidade da marca não se incorpora com freqüência à identidade essencial. Não obstante, ela pode ser o veículo correto para se acrescentarem a textura e a integração necessárias, uma vez que são um componente da identidade expandida, que proporciona ao estrategista a permissão para agregar detalhes úteis que completam o quadro.

Uma hipótese razoável é que, dentro de uma classe de produtos, uma identidade expandida maior significa uma marca sólida — mais memorável, interessante e conectada a nossa vida. As pessoas que achamos desinteressantes e banais, que desempenham apenas um pequeno papel em nossas vidas, podem ser

descritas em poucas palavras. Qualquer pessoa interessante, com a qual você esteja pessoal ou profissionalmente envolvido, exigiria em geral uma descrição muito mais complexa. O número de elementos relevantes da identidade da marca dependerá, é claro, da classe de produtos. Uma marca sólida de confeitos ou destilados, por exemplo, será com certeza menos complexa do que a de uma empresa de serviços como o Bank of America, porque a primeira marca tenderá a possuir um conjunto de atributos mais simples e tenderá a não envolver atributos organizacionais.

As figuras 3.5, 3.6, 3.7 e 3.8 ilustram os conceitos acima, sugerindo as possíveis identidades de quatro marcas — Saturn, McDonald's, Nike e Black Velvet.

FIGURA 3.5
Uma identidade da marca Saturn

Identidade Nuclear (Essencial)

Qualidade: um veículo de classe mundial

Relacionamento: tratar os clientes com respeito e amizade.

Identidade Expandida

Âmbito do produto: veículo subcompacto norte-americano

Experiência de varejo: nenhuma pressão; informativa, amigável, sem regateio de preços.

Slogan: "Um tipo de empresa diferente, um tipo de automóvel diferente".

Personalidade: empenhada e amigável, sensata e confiável, mas também jovem, bem-humorada e vivaz; cem por cento americana.

Funcionários empenhados

Usuários leais

Fábrica em Spring Hill: um símbolo da força de trabalho da Saturn.

Proposta de Valor

Benefícios funcionais: um veículo econômico de qualidade; uma experiência de compra agradável; apoio de atendimento excelente e amigável.

Benefícios emocionais: orgulho por um veículo fabricado nos Estados Unidos; relacionamento amigável com a Saturn e seus representantes.

Benefícios de auto-expressão: a posse de um Saturn identifica a pessoa como sóbria, sensata, divertida e jovem de espírito.

Relacionamento

Os clientes são tratados com respeito e amizade.

FIGURA 3.6

Uma identidade da marca McDonald's

A McDonald's, que movimenta aproximadamente 26 bilhões de dólares em 79 países, possui uma das marcas globais mais bem-sucedidas. A concentração da empresa tem sido no valor, em parte porque os clientes têm consciência de valor e em parte porque a McDonald's precisa competir com a agressiva abordagem de valor da Taco Bell da Pepsico. Não obstante, a marca simbolizada pelos arcos dourados possui uma identidade rica que proporciona alguns vínculos com os clientes.⁶

Identidade Nuclear (Essencial)

Oferta de valor: a McDonald's proporciona valor conforme definido pelo produto, pelas ofertas especiais e pela experiência de compra, em que pese o preço.

Qualidade dos alimentos: sempre quentes e de sabor agradável em qualquer McDonald's do mundo.

Serviço: rápido, correto, amigável e isento de coerção.

Limpeza: as instalações são sempre imaculadas, dos dois lados do balcão.

Usuário: concentração nas famílias e nas crianças, atendendo entretanto uma ampla clientela.

Identidade Expandida

Conveniência: as lojas McDonald's são os restaurantes de atendimento rápido mais eficientes — localizam-se próximo a lugares onde as pessoas moram, trabalham e se reúnem; caracterizam-se pelo serviço eficiente e rápido e servem alimentos de fácil consumo.

Âmbito do produto: refeições rápidas, hambúrgueres, entretenimento infantil.

Submarcas: Big Mac, Chicken McNuggets e outras.

Cidadania corporativa: atividades da Ronald McDonald Children's Charities, Ronald McDonald House.

Personalidade da marca: orientada para as famílias, cem por cento americana, genuína, íntegra, alegre, divertida.

Relacionamento: as associações família/diversão estão incluídas e o McDonald's faz parte dos bons momentos.

Relacionamento: a Ronald McDonald Children's Charities gera respeito, apreço e admiração.

Logotipo: arcos dourados.

Personagens: Ronald McDonald, bonecas e brinquedos McDonald's.

Proposta de Valor

Benefícios funcionais: hambúrgueres de sabor agradável, frituras e bebidas que proporcionam valor; benefícios extras como playgrounds, prêmios e jogos.

Benefícios emocionais: para a garotada, diversão por meio de promoção de festas de aniversário, relacionamento com Ronald McDonald e outros personagens e sensação de momentos especiais com a família; para os adultos, carinho por meio do vínculo com eventos e experiências familiares reforçados pela publicidade emocional da McDonald's.

FIGURA 3.7
Uma identidade da marca Nike

A Nike é um sucesso extraordinário no mundo dos esportes e da moda. Como muitas marcas sólidas, a Nike tem identidades que diferem conforme o segmento; a identidade para o segmento da aptidão física (incluindo praticantes de ginástica, corrida e marcha) é diferente, por exemplo, da identidade para os que praticam esportes competitivos como tênis e basquete. Na realidade, a identidade da Nike é modificada para submarcas como o calçado para basquete Force ou o Court Challenge, para tênis. Na maioria dos contextos, entretanto, a Nike mantém uma identidade majoritária que inclui⁷:

Identidade Nuclear (Essencial)

Impeto do produto: esportes e aptidão física.

Perfil dos usuários: atletas de ponta, e todos os interessados em aptidão física e saúde.

Desempenho: calçados para o desempenho, baseados na superioridade tecnológica.

Melhorar a vida: melhorar a vida das pessoas por meio do atletismo.

Identidade Expandida

Personalidade da marca: excitante, provocativa, vigorosa, ‘cool’ inovadora e agressiva; envolvida em aptidão física, saúde e busca da excelência.

Base para o relacionamento: conviver com uma pessoa energética, máscula, que procura o melhor em roupas, sapatos e tudo o mais.

Submarcas: Air Jordan e muitas outras.

Logotipo: símbolo do ‘voleio’.

Slogan: “Just do it”.

Associações organizacionais: está conectada aos atletas e apóia seus esportes; inovadora.

Endossantes: atletas de ponta, inclusive Michael Jordan, Andre Agassi, Deion Sanders, Charles Barkley e John McEnroe.

Tradição: desenvolveu calçados de corrida no Oregon.

Proposta de Valor

Benefícios funcionais: calçados de alta tecnologia que melhoraram o desempenho e oferecem conforto.

Benefícios emocionais: a exaltação da excelência no desempenho atlético; sentir-se envolvido, ativo e saudável.

Benefícios simbólicos de auto-expressão: a auto-expressão é gerada usando um calçado com personalidade forte, associado a um atleta em evidência.

Credibilidade

Faz calçados e roupas para o desempenho, mas com estilo.

FIGURA 3.8
Uma identidade da marca Black Velvet

Black Velvet é uma marca de uísque canadense. A dama do Black Velvet, usando um vestido de veludo negro, apareceu pela primeira vez no início da década de 70 e, desde então, tornou-se um símbolo fundamental da marca (consulte o Capítulo 7). A Heublein acredita que a dama do Black Velvet é amplamente responsável pelo crescimento da participação da marca no mercado americano, de 3,6 por cento em 1971 para 8,9 por cento em 1980 (quando a categoria dobrou para 21 milhões de caixas) e 10,3 por cento em 1993 (durante um período em que o volume total da categoria caiu para 16 milhões de caixas). O uísque Black Velvet tem uma presença substancial na Suécia e na Hungria e apresenta um rápido crescimento na participação em outros países.

Identidade Nuclear (Essencial)

Atributo do produto: macio e suave.

Preço/qualidade: um pouco acima dos preços populares (mas não entre as marcas de preço mais elevado).

Identidade Expandida

Âmbito do produto: uma marca vigorosa e não apenas um uísque alternativo canadense.

Local/global: uma marca importada

Símbolo: a dama do Black Velvet, com o vestido de veludo negro; a garrafa com rótulo negro.

Personalidade: sofisticada e elegante, mas amigável e acessível

Sabor: não apresenta o travo amargo do uísque escocês e outras bebidas destiladas.

Usuários: uma ampla faixa etária (não está restrita aos homens mais velhos)

Proposta de Valor

Benefícios funcionais: sabor suave e macio por um preço razoável.

Benefícios emocionais: sentir-se relaxado, recompensado e sensual.

Benefícios de auto-expressão: servir uma marca com um toque de classe.

AGRUPAMENTOS DOS ELEMENTOS COERENTES E SIGNIFICATIVOS DA IDENTIDADE

As identidades essencial e expandida organizam os elementos da identidade da marca em relação aos papéis na representação da essência de uma

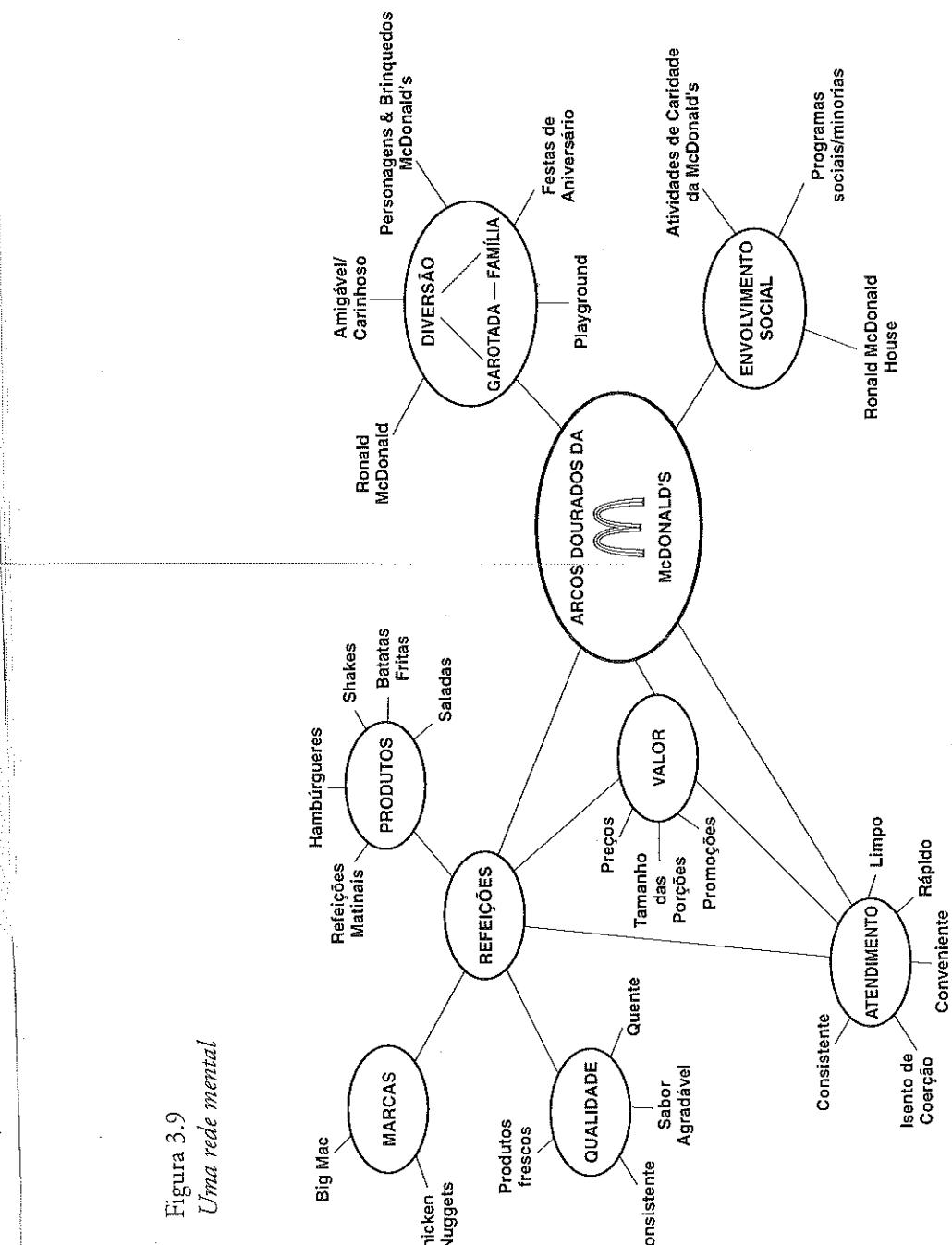


Figura 3.9
Uma rede mental

marca. Os elementos da identidade da marca também podem ser organizados em agrupamentos coerentes e significativos (ou redes mentais), normalmente ao redor dos componentes da identidade essencial. As marcas sólidas e eficientes possuem agrupamentos coerentes e interpretáveis dos elementos da identidade. Por contraste, as marcas mais débeis têm identidades baseadas em menos elementos, e esses elementos parecem desarticulados ou mesmo incoerentes.

Conseqüentemente, um aspecto importante da estrutura da identidade da marca é a forma como os elementos se encaixam. Existem padrões significativos? Os elementos estão agrupados de maneira coerente ou formam um conjunto de associações aparentemente aleatórias, talvez inconsistentes?

Considere-se a McDonald's, por exemplo. Podem ser identificados pelo menos três desses agrupamentos coerentes. As associações garotada/diversão/família são consistentes com Ronald McDonald, as festas de aniversário McDonald's, os jogos McDonald's, as Happy Meals e os personagens e brinquedos McDonald's, e são sustentadas por estes. Um conjunto de associações com as responsabilidades sociais inclui a Ronald McDonald House. Por fim, há um conjunto de associações funcionais organizadas ao redor dos conceitos de serviço, valor e refeições. Os 'arcos dourados' têm a função de vinculação, além de representarem toda a identidade.

Um exercício proveitoso é traçar uma *rede mental* dos elementos da identidade, vinculando-os uns aos outros, utilizando-se talvez linhas grossas para os vínculos sólidos e linhas finas ou pontilhadas para os vínculos mais tenues. O papel da identidade essencial e o padrão dos elementos vinculados se tornarão então aparentes, como no caso da McDonald's, ilustrado na Figura 3.9.

O Banco Wells Fargo poderia ter um agrupamento ao redor dos negócios bancários que incluiria seus caixas automáticos, o alto nível dos serviços, a confiabilidade e a solidez financeira. Outro agrupamento poderia ser idealizado ao redor do símbolo da diligência, que associa o Wells Fargo ao Velho Oeste, ao individualismo, à coragem, a um compromisso de entregar as encomendas e à salvaguarda de fundos de valor. A diligência, que também representa confiabilidade e atendimento, estaria vinculada às associações com os negócios bancários.

O conceito de um todo, ou gestalt, tal como foi desenvolvido pelos psicólogos do gestaltismo (a partir de Max Wertheimer, em 1912), pode ajudar a ilustrar o poder de um padrão de associações significativas. Os 'gestaltistas' enfatizam que os seres humanos normalmente não percebem as coisas como atributos separados, buscando ao contrário um quadro ou padrão geral. Na

FIGURA 3.10
Busca de padrões

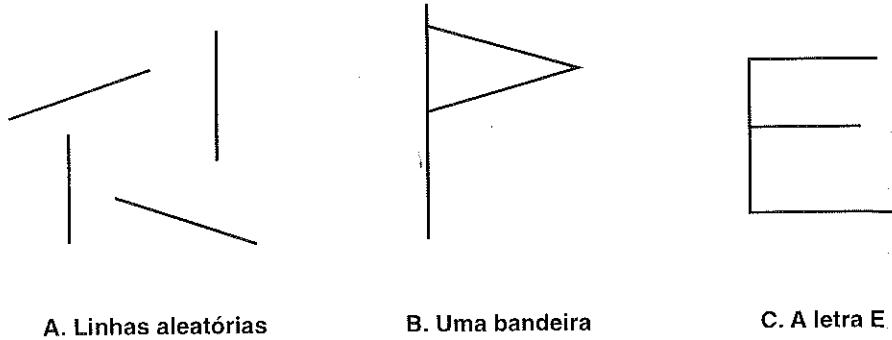


Figura 3.10, as quatro linhas separadas do painel A se convertem em uma bandeira no painel B e em uma letra no painel C — imagens que possuem significado e são muito mais fáceis de entender e lembrar que as linhas aleatórias.⁸

Na doutrina do gestaltismo, esse fenômeno é freqüentemente resumido pela frase “O todo é maior que a soma de suas partes”. Isso também se aplica à identidade de uma marca.

FORNECIMENTO DE UMA PROPOSTA DE VALOR

A linha básica é que, a menos que o papel de uma marca seja simplesmente apoiar outras marcas, proporcionando-lhes credibilidade, a identidade da marca precisa fornecer uma proposta de valor ao cliente. O que é uma proposta de valor?⁹

A proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expresão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca—cliente e impulsionar as decisões de compra.

Serão explicados a seguir os conceitos essenciais dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expresão.

BENEFÍCIOS FUNCIONAIS

A base mais comum e visível de uma proposta de valor é um benefício funcional, isto é, um benefício baseado em um atributo do produto que oferece utilidade funcional ao cliente. Em geral esse benefício está diretamente relacionado às funções desempenhadas pelo produto ou serviço, a favor do cliente. Em relação às impressoras a laser, os benefícios funcionais podem ser sua velocidade e qualidade, seu poder de resolução, sua capacidade para papel ou a desnecessidade de manutenção. Seguem-se outros exemplos:

- O Volvo é um automóvel seguro e durável devido a seu peso e desenho.
- A Aveia Quaker oferece um cereal quente e nutritivo, para o café da manhã.
- O automóvel BMW se comporta bem até mesmo sobre o gelo.
- As fraldas Huggies proporcionam conforto e adaptação, reduzindo assim os vazamentos.
- Gatorade ajuda a repor os fluidos orgânicos, quando se praticam esportes.
- Uma loja 7-Eleven significa conveniência.
- A Coca-Cola oferece sensação refrescante e sabor.
- A Nordstrom presta serviços aos clientes.

Os benefícios funcionais, em especial os baseados nos atributos, possuem vínculos diretos com as decisões de compra e as experiências de uso dos clientes. Se conseguir dominar um benefício funcional, a marca poderá dominar uma categoria. A Crest, por exemplo, liderou a categoria dos cremes dentais durante décadas por meio da afirmação de reduzir as cáries, endossada desde 1950 pela American Dental Association. Os concorrentes foram forçados a posicionar suas marcas ao longo de dimensões inferiores como o hábito puro e a dentes mais brancos.

O desafio é selecionar benefícios funcionais que provoquem associações junto aos clientes e embasem uma posição sólida em relação aos concorrentes. Esta última tarefa envolve não só a criação de um produto ou serviço, mas também a comunicação dessa capacidade aos clientes. A comunicação, é claro, nunca será uma tarefa trivial, podendo às vezes ser extremamente difícil.

Limitações dos benefícios funcionais

Como foi assinalado na discussão da armadilha da fixação nos atributos do produto, estes e os benefícios funcionais apresentam limitações: falham com freqüência na diferenciação, são fáceis de copiar, presumem a tomada de uma decisão racional, podem reduzir a flexibilidade estratégica e inibem as expansões da marca. Uma forma já explorada de superar essas limitações é expandir a perspectiva da identidade da marca para além dos atributos do produto, considerando-se a marca como organização, como pessoa e como símbolo. Outra forma é expandir a proposta de valor para incluir também benefícios emocionais e de auto-expressão.

BENEFÍCIOS EMOCIONAIS

Quando a aquisição ou a utilização de uma determinada marca proporciona aos clientes uma sensação positiva, essa marca está oferecendo um benefício emocional. As identidades de marca mais sólidas com freqüência incluem benefícios emocionais. Assim, o cliente poderá sentir-se:

- Seguro em um Volvo.
- Entusiasmado em um BMW ou assistindo à MTV.
- Ativo e vibrante ao beber Coca-Cola.
- No controle do processo de envelhecimento, com o Oil of Olay.
- Importante, por estar na Nordstrom.
- Afetuoso, quando comprar ou ler um cartão Hallmark.
- Forte e decidido, quando usar uma Levi's.

A água de Evian é simplesmente água, algo que oferece benefícios funcionais bastante banais. Em sua publicidade, entretanto (Figura 3.11), a marca é recoberta por um substancial benefício emocional. Com o slogan "Outro dia e outra oportunidade de sentir-se saudável" e as imagens visuais, a Evian se associa não só à ginástica (uma ocasião de uso comum) mas também à sensação de satisfação proveniente do exercício.

Os benefícios emocionais acrescentam riqueza e profundidade à experiência de possuir e usar a marca. Sem as recordações que as passas Sun-Maid evocam, a marca tangenciaria o status de uma commodity. No entanto, a familiar caixinha vermelha recorda a muitos usuários os dias felizes em que ajudavam mamãe na cozinha (ou uma infância idealizada por muitos que gostariam de ter vivenciado isso). O resultado pode ser

uma experiência de uso diferente — com emoção — e uma marca mais sólida.

Para descobrir os benefícios emocionais que são ou poderiam ser associados a uma marca, o foco das pesquisas terá de se concentrar nas emoções. Como se sentem os clientes quando estão adquirindo ou usando a marca? Quais são as sensações suscitadas pela obtenção de um benefício emocional? A maioria dos benefícios funcionais irá incorporar uma emoção ou um conjunto de emoções correspondentes.

Fusão dos benefícios funcionais e emocionais

As identidades de marca mais sólidas possuem benefícios tanto funcionais quanto emocionais. Um estudo realizado por Stuart Agres apóia essa afirmação.¹⁰ Um estudo envolvendo xampus demonstrou que a adição de benefícios emocionais ("Você estará e se sentirá espetacular") aos benefícios funcionais ("Seu cabelo ficará mais volumoso e encorpado") aumentava o apelo. Um estudo continuado constatou que 47 comerciais de televisão que incluíam benefícios emocionais apresentavam uma eficiência substancialmente mais elevada (utilizando-se procedimentos de teste laboratorial padronizados) que 121 comerciais que só apresentavam benefícios funcionais.

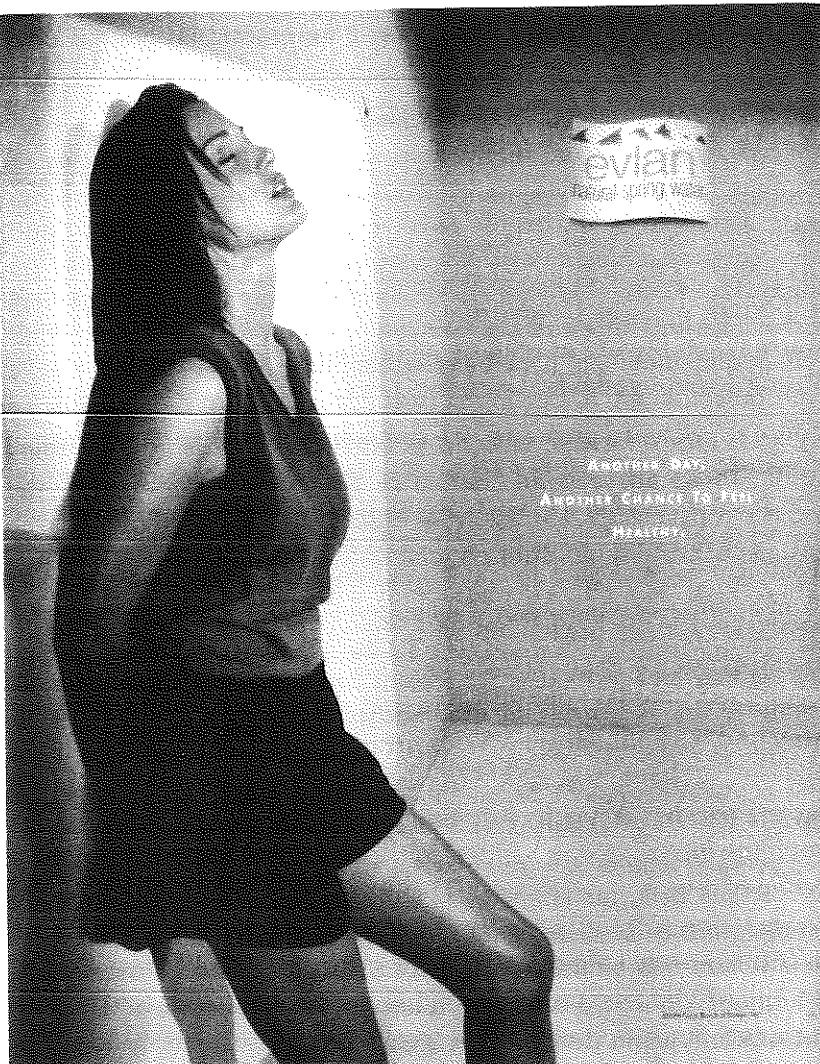
Scott Talgo, do St. James Group, fala na fusão dos benefícios funcionais e emocionais para se criar um composto. A Aveia Quaker, por exemplo, poderia combinar os benefícios funcionais de uma refeição matinal quente e nutritiva com as sensações que acompanham servir (ou consumir) essa refeição a fim de criar uma imagem fundida de marca 'nutriente'. Identicamente, o slogan "a delícia de San Francisco" da Rice-A-Roni combina o benefício funcional de adicionar sabor ao arroz com as sensações excitantes e românticas associadas à cidade de San Francisco.

BENEFÍCIOS DE AUTO-EXPRESSÃO

Russel Belk, um eminentíssimo pesquisador do comportamento dos consumidores, escreveu certa vez que "O fato de sermos aquilo que possuímos talvez seja o fato mais básico e poderoso do comportamento dos consumidores".¹¹ O que Belk queria dizer é que as marcas e os produtos podem se tornar símbolos da auto-imagem de uma pessoa. Assim, uma marca pode oferecer o benefício da auto-expressão, proporcionando à pessoa uma forma de comunicar sua auto-imagem.

É claro que cada pessoa tem múltiplos papéis — uma mulher, por exemplo, pode ser esposa, mãe, escritora, jogadora de tênis, fã de música e praticante de caminhadas. Para cada papel, a pessoa terá uma auto-imagem

FIGURA 3.11
Um anúncio com benefícios emocionais



Reproduzido com permissão.

associada e a necessidade de expressá-la. A aquisição e utilização de marcas é uma forma de satisfazer a essa necessidade de auto-expressão. A pessoa pode, por exemplo, definir-se de qualquer uma das formas que se seguem:

- Avançada por comprar roupas da Gap.
- Sofisticada por usar perfume Ralph Lauren.
- Bem-sucedida e poderosa por dirigir um Lincoln.
- Frugal e desprestensiosa por comprar na Kmart.
- Competente por usar o Microsoft Office.
- Um pai preocupado e responsável por servir Aveia Quaker.

A Nike possui benefícios substanciais de auto-expressão associados a sua marca. O anúncio da Figura 3.12 ilustra o conceito “Just do it”. Como usuário Nike, você se expressa por meio de um desempenho condizente com sua capacidade física.

Quando uma marca oferece um benefício de auto-expressão, a conexão entre ela e o cliente tende a ser enfatizada. Considere-se por exemplo a diferença entre se usar o Oil of Olay (que comprovadamente intensifica a auto-imagem de uma pessoa gentil e madura, mas também exótica e misteriosa) e o produto da Jergens ou a Vaseline Intensive Care Lotion, que não oferecem esses benefícios.

Benefícios de auto-expressão versus benefícios emocionais

Ocorre às vezes um íntimo relacionamento entre os benefícios emocionais e os de auto-expressão. Existe por exemplo apenas uma sutil diferença entre sentir-se vigoroso, quando se usa uma calça Levi's, e expressar o lado forte e vigoroso da própria personalidade ao usá-la. Não obstante, as diferenças entre as duas perspectivas são importantes. Pode ser significativo provar o próprio sucesso dirigindo um Lincoln, enquanto ‘sentir-se importante’ pode ser uma emoção ligeira demais para aparecer na análise ou na execução da identidade de uma marca. Assim, é proveitoso considerar separadamente os benefícios de auto-expressão.

Em termos gerais — em comparação com os benefícios emocionais —, os benefícios de auto-expressão concentram-se:

- na própria pessoa, em vez de nos sentimentos;
- nos cenários e produtos públicos (como vinho e automóveis, por exemplo), e não nos pessoais (como livros e programas de televisão);

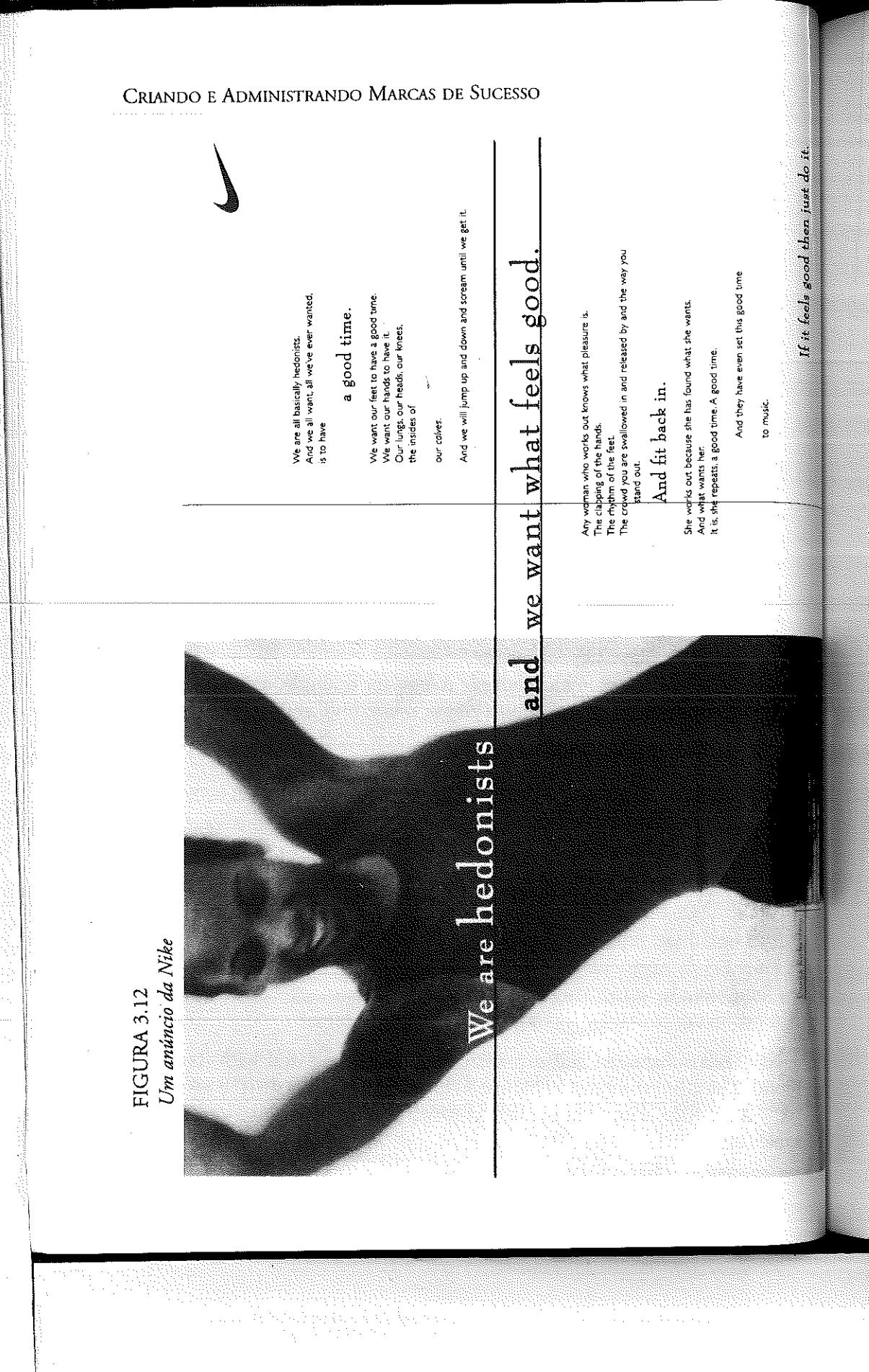


FIGURA 3.12
Um anúncio da Nike

- nas aspirações e no futuro, em vez de nas recordações do passado;
- no permanente (algo vinculado à personalidade da pessoa), não no transitório;
- no ato de se usar o produto (o uso de um avental de cozinha confirma que alguém é um cozinheiro refinado), não nas consequências de se usar o produto (sentir orgulho e satisfação pela aparência de uma refeição bem-preparada).

Os benefícios de auto-expressão de uma marca — e seus fundamentos na psicologia e nas pesquisas de comportamento dos consumidores — serão discutidos em detalhes no Capítulo 5, que desenvolverá o modelo da auto-expressão. Essa discussão estabelecerá a diferença entre a auto-imagem real (a maneira como as pessoas realmente se percebem) e a auto-imagem ideal (como elas gostariam de ser percebidas).

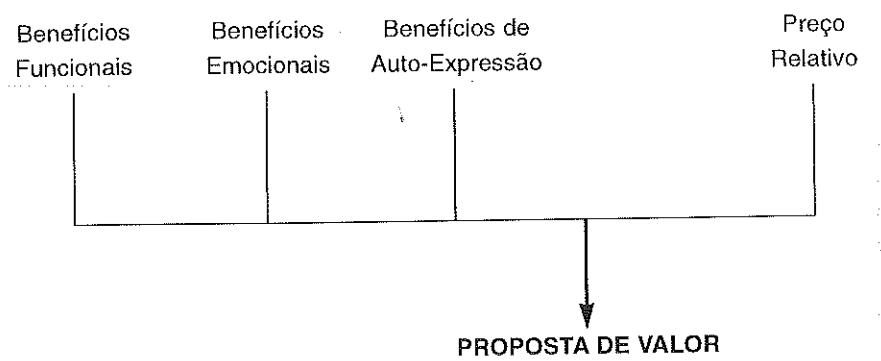
O PAPEL DO PREÇO

O preço de uma marca também está relacionado aos benefícios que ela oferece (Figura 3.13). Um preço elevado demais em relação aos benefícios limita a proposta de valor do produto ou serviço, uma vez que as marcas não são avaliadas independentemente do preço. Uma marca considerada pelos clientes como de preço exagerado não será recompensada, mesmo que existam benefícios claros e significativos.

O preço é, todavia, uma abstração complexa. Embora possa reduzir a proposta de valor, um preço mais elevado também pode dar a impressão de melhor qualidade. Como parte da identidade da marca, o preço pode definir o conjunto competitivo — como o posicionamento sofisticado (BMW ou Nordstrom), intermediário (Camry da Toyota ou Macy's) ou popular (Civic da Honda ou Kmart). No conjunto competitivo da marca, um preço relativamente elevado significa um posicionamento de melhor qualidade ou premium; um preço mais ou menos baixo sinaliza uma qualidade ou uma posição de valor inferiores.

O problema é na realidade saber se a proposta de valor é impulsionada pelos benefícios ou pelo preço. O objetivo da criação e do gerenciamento da identidade é em geral concentrar-se nos benefícios, e não nos preços. No entanto, se o preço for um componente importante da identidade, o desafio será garantir que os benefícios sejam ancorados por outros elementos além do preço. Uma das abordagens é indicar explicitamente que a marca, embora comparável ou supe-

FIGURA 3.13
A proposta de valor



riar a outras marcas em seu conjunto, oferece um preço mais baixo. O Aurora da Oldsmobile, por exemplo, é tão bom quanto os automóveis importados especiais, mas seu preço é mais baixo. O preço será então avaliado no contexto do conjunto competitivo.

PROPORCIONAR CREDIBILIDADE

As marcas nem sempre precisam impulsionar a decisão de compra; ocasionalmente, elas desempenham um papel de endossante. As marcas Nike, Chevrolet, Kellogg's e Sony, por exemplo, desempenham papéis de endossante em relação ao Nike Air Jordan, ao Chevrolet Lumina, ao Kellogg's Corn Flakes e ao Sony Walkman. Em todos esses casos, o papel primordial do endossante é proporcionar credibilidade à submarca, mais do que uma proposta de valor. O Capítulo 4 discutirá a função dos atributos organizacionais, como a inovação e a confiança, no estabelecimento da credibilidade. Os diversos papéis das marcas, inclusive o de endossante, serão apresentados no Capítulo 8.

A LINHA FUNDAMENTAL: UM RELACIONAMENTO MARCA—CLIENTE

O relacionamento marca—cliente pode ser baseado em uma proposta de valor. O cliente pode ser leal à Maytag, por exemplo, porque a marca oferece o benefício funcional da confiabilidade e o benefício emocional da segurança e confiança a um preço razoável. Ou então o relacionamento pode ter de emanar diretamente da identidade da marca, em especial quando a proposta de valor não capta de forma eficiente o relacionamento. O relacionamento marca—cliente da Saturn, por exemplo, baseado em tratar os clientes com respeito e amizade, não é bem captado pelos benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão do automóvel.

Muitos relacionamentos marca—cliente emergem quando a marca é considerada como organização ou pessoa, em vez de como produto. As associações organizacionais, por exemplo, como a preocupação com os clientes ou o ambiente, podem se traduzir no respeito ou apreço que formam a base de um relacionamento. Uma personalidade amável como o Padeirinho da Pillsbury também pode estar subjacente ao relacionamento. Os relacionamentos entre uma marca e os clientes podem ser baseados em uma série de sensações positivas (como admiração, amizade, diversão e pertinência a uma mesma comunidade) que não podem ser exatamente conceituadas em termos de proposta de valor. Os Capítulos 4 e 5 desenvolverão essas perspectivas.

As conexões marca—cliente podem ser às vezes muito sólidas. Considere-se por exemplo o armazém familiar de Stew Leonard, em Connecticut. Uma das clientes da loja exigiu que fosse colocada uma sacola de compras Stew Leonard em seu próprio caixão mortuário. O relacionamento entre essa cliente e a loja era um componente tão importante da vida dessa mulher que ela procurou prolongá-lo na morte.

O TRABALHO COM MÚLTIPHAS IDENTIDADES DE MARCA

A identidade de uma marca pode ser tão persuasiva e universal que, em alguns casos, funcionará em todos os mercados. A British Airways, por exemplo, espera que seu slogan "A companhia aérea favorita do mundo" funcione no mundo todo. A Coca-Cola também utiliza há muito tempo uma identidade essencial em todos os segmentos e países. A possibilidade de uma identidade

comum em todos os mercados, favorece economias de escala e evita inconsistências (que podem ser custosas e mesmo debilitantes). Na maioria dos casos, entretanto, a identidade da marca precisará ser adaptada aos diferentes contextos de mercado ou produto.

A Hewlett-Packard, por exemplo, precisou adaptar a identidade da marca HP e adequá-la a diversos mercados, incluindo os engenheiros que compram equipamentos de teste e estações de trabalho, os empresários que compram microcomputadores e impressoras a laser e os consumidores que compram o subnotebook Omnibook. A identidade da Levi's precisou ser adaptada à Europa e ao Japão (onde é vista mais como 'deles' do que como 'nossa', e como sofisticada, mais do que utilitária). A Nike precisou refinar sua identidade para que fosse feita a distinção entre os nichos esporte e ginástica.

A marca Courtyard da cadeia de hotéis Marriott apóia-se na identidade essencial da marca Marriott para conseguir associações de consistência, confiabilidade e amizade. Para quem viaja a negócios, a marca Courtyard agrupa elementos de identidade retirados do slogan "Projetado por viajantes de negócios, para os viajantes de negócios". Para o turista, a Courtyard oferece um conjunto de associações em torno de um tema de valor. Para os dois segmentos, a marca Courtyard define um conjunto de atributos hoteleiros que facilita o gerenciamento das expectativas.

Quando forem necessárias múltiplas identidades, a meta deverá ser a posse de um conjunto de associações comuns (Figura 3.14), algumas delas localizadas na identidade essencial. A identidade para cada mercado seria então embelezada, mas de uma forma consistente com os elementos da identidade comum. Assim, a Levi Strauss poderia desenvolver imagens visuais de um usuário essencial urbano/avanhado que funcionariam na maioria dos países. Nos Estados Unidos, entretanto, seriam mais proeminentes a associação tradicional do garimpeiro e a personalidade vigorosa da marca, enquanto na Europa essa personalidade seria mais sofisticada e menos associada ao trabalho braçal.

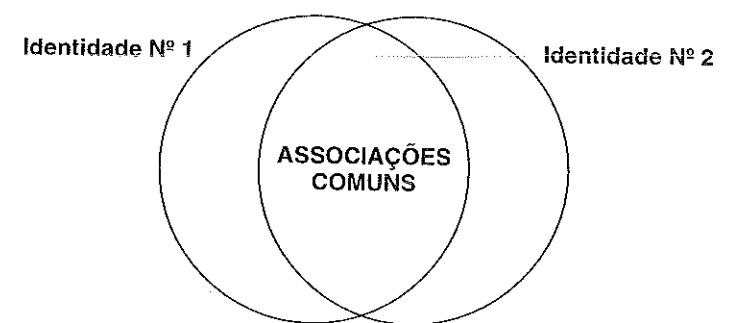
As associações que não se interpenetram devem evitar a inconsistência. Uma das abordagens que assegura consistência é a de possuir uma identidade comum, enfatizando no entanto os diferentes elementos conforme o mercado. Em um dado mercado, a personalidade da marca seria colocada na vanguarda, enquanto em outro os atributos do produto seriam mais proeminentes. Quando existirem diferenças reais, a meta deverá ser torná-las tão consistentes quanto possível, sem limitar seu impacto e eficiência.

*Ver pág.
Já no topo*

ENTENDENDO A IDENTIDADE DA MARCA

A compreensão e o gerenciamento da identidade da marca são fundamentais para o desenvolvimento de marcas sólidas e para a consequente criação da eqüidade da marca. Este capítulo apresentou uma visão geral da identidade da marca — em outras palavras, aquilo que uma marca representa. A identidade de uma marca consiste potencialmente em 12 elementos

FIGURA 3.14
Múltiplas identidades



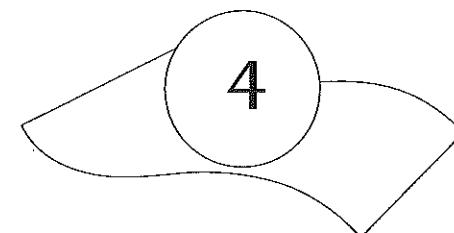
organizados em torno de quatro perspectivas: a marca como produto, a marca como organização, a marca como pessoa e a marca como símbolo. A estrutura da identidade inclui uma identidade essencial e outra expandida e um sistema de agrupamentos coerentes e significativos dos elementos dessa identidade.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Analise suas marcas principais de acordo com as perspectivas de produto, organização e pessoa. Quais são os elementos decorrentes de cada pers-

pectiva que poderiam ser usados como parte da identidade da marca? Considere cada uma das 12 dimensões da identidade das marcas: âmbito do produto, atributos do produto, qualidade/valor, usos, usuários, país de origem, atributos organizacionais, local *versus* global, personalidade da marca, relacionamentos marca—cliente, imagens visuais/metáforas e tradição da marca.

2. Qual é a identidade de cada uma de suas marcas? Identifique a identidade essencial e a identidade expandida. Quais são os agrupamentos dos elementos da identidade? Quais são os padrões passíveis de identificação? Como os grupos estão vinculados à marca e uns aos outros?
3. Quais são os benefícios funcionais pertinentes a cada marca? Quais são os benefícios emocionais? E os benefícios de auto-expressão? Quais são os relacionamentos de cada marca com os clientes?



4

ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS

No futuro, as marcas corporativas serão a única área bem-sucedida do desenvolvimento de novas marcas (...) à medida que a tecnologia funcionar cada vez mais como a grande niveladora, os consumidores se apoiarão cada vez menos em sua avaliação de um produto isolado.

Stephen King, J.W. Thompson, Reino Unido

As empresas terão de despertar para o fato de que são mais do que um produto em uma prateleira. Elas são também um comportamento.

Robert Haas, Levi Strauss

A HISTÓRIA DA BODY SHOP¹

A Body Shop, um fabricante e varejista internacional de produtos para pele e cabelo que ignora todas as regras, iniciou sua vida em quando Anita Roddick abriu sua primeira loja em Brighton, Inglaterra 1976. A maioria das marcas de cosméticos tem identidades baseadas nas imagens de usuários deslumbrantes e em poderosos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão, sustentados por embalagens espetaculares e volumosa publicidade. Fazendo um contraste agudo, a Body Shop vendia seus produtos com uma apresentação isenta de hipérboles, espelhando valores que a distanciavam de seus concorrentes. A filosofia de 'lucro com princípios' da empresa continua a ser uma fortíssima fonte de diferenciação.

A abordagem exclusiva da Body Shop, quanto ao desenvolvimento dos produtos é em parte baseada na história. Há séculos as pessoas em todo o mundo vêm utilizando produtos naturais para cuidar da pele e do cabelo; por que então não captar parte desses conhecimentos, refiná-los e colocá-los à disposição das pessoas? A Body Shop seguiu esse raciocínio quando desenvolveu produtos como sua Honey and Oatmeal Scrub Mask (à base de mel e aveia), seu Cucumber Cleansing Milk (à base de pepino), seu Seaweed and Birch Shampoo (xampu de algas marinhas e vidoeiro) e sua Cocoa Butter Body Lotion (loção corporal de manteiga de cacau).

A utilização de ingredientes provenientes de países menos industrializados não só proporciona a base para idéias de produtos exclusivos, mas também gera empregos e recursos muito necessários para melhorar a vida nesses países. O Brazil Nut Conditioner e as Rainforest Bath Beads, por exemplo, são feitas com óleo de castanha-do-pará processado pelos índios caiapós da floresta amazônica. No Nepal, a Body Shop obtém papel fabricado a partir do jacinto aquático. Os relacionamentos resultantes — baseados no princípio "Negócios, e não caridade" da Body Shop — ajudam a criar meios de subsistência para comunidades economicamente exauridas, a maioria delas localizada naquilo que a Body Shop chama de "mundo da maioria" (conhecido genericamente como Terceiro Mundo).

O envolvimento da Body Shop com o mundo da maioria vai além dos negócios. Em 1989, por exemplo, a empresa coletou um milhão de assinaturas em petições para deter as queimadas na floresta amazônica, onde eram ateados

incêndios que arrasavam vastas áreas para projetos de desenvolvimento. A missão da Body Shop não é meramente vender cosméticos, mas criar uma comunidade global.

A filosofia antidesperdício e de uso de ingredientes naturais continuou visível à medida que a Body Shop e seus produtos evoluíram. Os produtos ainda são desenvolvidos sem necessidade testes com animais. As embalagens simples e práticas (frascos de plástico reaproveitáveis, com rótulos despretensiosos) nada gracioso 'Fusca' da Volkswagen, sem o 'rabo-de-peixe' da década de 60. O pessoal de vendas se comporta com sobriedade e os folhetos informativos e o inovador Product Information Manual da Body Shop fornecem aos clientes informações sobre os produtos e os objetivos da empresa.

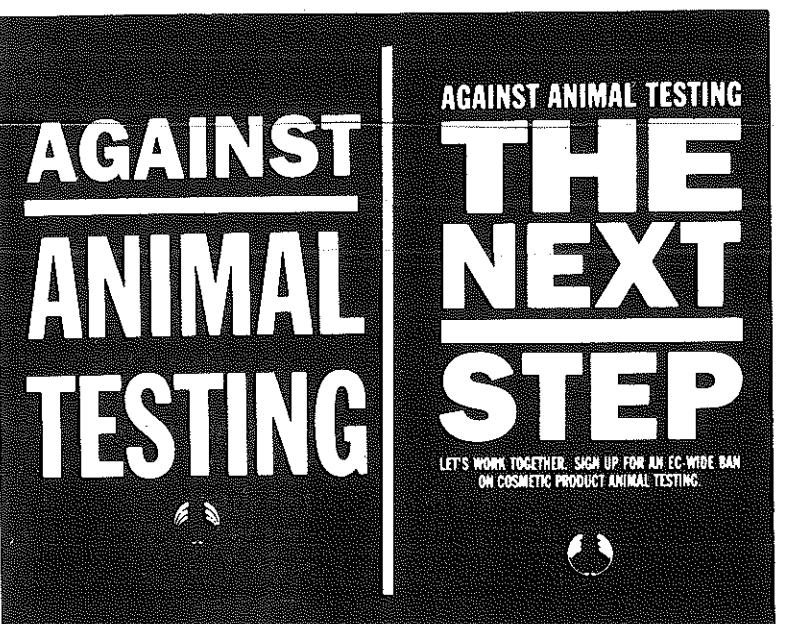
A característica mais peculiar da Body Shop talvez seja a busca de mudanças sociais e ambientais. A cultura da empresa está permeada por uma paixão pelas causas sociais, e a Body Shop não fica só nas palavras, evidenciando uma série de esforços visíveis e significativos que incluem opor-se aos testes com animais, ajudar economicamente as comunidades carentes, encetar campanhas para ajudar a salvar as florestas tropicais e promover a reciclagem de materiais. A Body Shop advoga ainda a causa das espécies ameaçadas (a linha de sabonetes e produtos de higiene infantil Animals in Danger — animais em perigo — chama a atenção para essa questão) e participa na exploração de recursos energéticos alternativos (sua meta é suprir suas próprias necessidades de energia por meio da energia eólica). As normas corporativas da Body Shop lembram aos funcionários que "as metas e valores são tão importantes quanto nossos produtos e nossos lucros" e que "A Body Shop tem uma alma — não a perca".

A identidade da Body Shop influencia tanto os funcionários quanto os clientes. A fundadora, Anita Roddick, acredita que os funcionários, assim como os clientes, estão 'desenfreados' e precisam de um propósito mais nobre e evoluído do que os meros lucros da organização. O carisma da missão corporativa da Body Shop oferece esse propósito. Os funcionários, considerados parte de uma grande família, são informados sobre os produtos e as questões ambientais por meio de cursos de treinamento e boletins e desempenham papéis ativos que variam desde a educação de terceiros até a participação em demonstrações de protesto.

Essa postura dedicada e peculiar proporciona um ponto de diferenciação real que estimula a fidelidade e o compromisso dos clientes. Os clientes da Body Shop tendem a se preocupar com o mundo que os rodeia e a buscar maior envolvimento. A participação na Body Shop é uma forma de os clientes

conseguirem esse envolvimento e, ao fazê-lo, se expressarem. O ato de comprar na loja, interagindo com os vendedores, utilizando os recipientes reaproveitáveis e apoando movimentos ambientalistas, ajuda a formar um vínculo com a organização, que deriva da opinião comum de que as empresas devem fazer algo mais do que ganhar dinheiro, criar empregos decentes e vender bons produtos. Em vez disso, as empresas deveriam atacar os principais problemas sociais, não só doando dinheiro, mas também empregando seus recursos para salientar os problemas e chamar atenção para eles. A intenção de Roddick é, na realidade, oferecer aos clientes uma sensação de 'excitação e paixão'.

FIGURA 4.1
Visual da Body Shop



Reproduzido com permissão da Body Shop.

A Body Shop é um bom exemplo de marca cuja identidade está em grande parte baseada em associações organizacionais, em especial aquelas que envolvem

valores e programas. Muitas empresas japonesas também possuem identidades que se apóiam enfaticamente em associações organizacionais.

A HISTÓRIA DAS MARCAS NO JAPÃO²

As empresas japonesas em geral encaram a estratégia de marcas de forma muito diferente das companhias de outras nações. Em primeiro lugar, as empresas se preocupam com sua imagem, chegando mesmo à obsessão. Em segundo lugar, elas colocam suas marcas em uma ampla variedade de produtos, fazendo da marca corporativa uma grande marca guarda-chuva (a denominação geral que se estende sobre as classes de produtos). Por fim, as empresas se preocupam com o impacto das identidades das marcas sobre os clientes atuais e em perspectiva, mas também com o impacto interno sobre os funcionários e os candidatos em perspectiva.

OBSSESSÃO PELA IMAGEM

As empresas japonesas interessam-se muito pela forma como são percebidas pelas pessoas, e as dimensões de identidade sobre as quais se concentram são notavelmente semelhantes em todas elas. Suas prioridades máximas são a inovação, o sucesso e a responsabilidade social (ou seja, serem bons cidadãos corporativos e sensíveis ao ambiente). A reputação de qualidade é uma preocupação secundária, mas apenas por não ser considerada um diferenciador; no Japão, espera-se que todas as empresas forneçam produtos de qualidade.

Inovação. A reputação de inovadora é crucial para muitas empresas japonesas, no sentido de proporcionar credibilidade quanto a novos produtos. O objetivo é manter uma expectativa no mercado — tanto nos canais de distribuição quanto entre os usuários finais, para que qualquer novo produto apresentado pela empresa disponha de uma vantagem valiosa. Essas percepções geram ainda entusiasmo e senso de realização para a empresa, aumentando assim seu prestígio. Acredita-se que o consumidor japonês admira as empresas com capacidade tecnológica, imaginação e iniciativa para fazer avançar a tecnologia atual.

Em 1986, por exemplo, o produto da cervejaria Asahi era considerado desgastado, um eterno concorrente sem condições, a terceira cerveja mais vendida e em vias de se tornar a quarta. Não obstante, a apresentação da Asahi Dry, em 1987, levou a participação da marca a subir de aproximadamente nove por cento (onde cochilara durante décadas) para bem mais de 20 por cento do mercado — em grande parte às custas da marca Kirin, a líder do setor. A Asahi Dry modifi-

coup completamente a imagem da empresa, tornando-a uma líder jovem, inovadora e cheia de entusiasmo no ramo. Essa nova imagem afetou não só a participação no mercado, mas também a intensidade da fidelidade em relação à marca. A Asahi Dry conseguiu combater um exército de imitadores, em parte porque os clientes japoneses recompensaram a inovação comprando a "autêntica cerveja seca".

Muitas empresas japonesas evitam cuidadosamente produtos 'eu também faço' devido ao impacto da inovação percebida. A Kao Corporation, por exemplo, empresa fabricante de sabões muito semelhante à Procter & Gamble, empenha-se em garantir que todo produto novo inclua um avanço tecnológico que alicerce a identidade inovadora da marca. A Kao chegou a colocar seu nome em uma linha de discos flexíveis tecnologicamente avançados que foi um sucesso de mercado, apesar de os produtos de alta tecnologia estarem muito distantes do domínio tradicional da empresa — os sabões e produtos para a pele. A credibilidade da marca Kao (e a grande empresa bem-sucedida que ela representa) apoiou o novo produto e a natureza deste reforçou a imagem de inovadora da Kao.

A velha imagem das empresas japonesas, rápidas para copiar mas insuficientemente inovadoras, é hoje com certeza incorreta. Na realidade, as empresas japonesas concentram-se hoje no desenvolvimento das capacidades essenciais que conduzem à inovação. Suas organizações de pesquisa e desenvolvimento (comparáveis aos Laboratórios Bell ou ao *think tank* — solucionadores de problemas — da Xerox) tendem a se tornar mais visíveis que as das empresas americanas. O objetivo é desenvolver sinais de inovação dignos de crédito, além de apoiar realmente a inovação. Segundo essa filosofia, a Canon desenvolveu centros de pesquisa que se concentram tanto em P&D quanto na inovação.

Sucesso e liderança. As empresas japonesas acham que os clientes querem negociar com empresas reputadas e bem-sucedidas, não só para terem certeza da qualidade dos produtos, mas também para se associar ao prestígio de uma empresa de sucesso. Os japoneses querem se associar ao melhor. Existem inúmeros casos de marcas japonesas que só se saíram bem nos mercados de teste quando foram usadas marcas corporativas para endossar os produtos; o prestígio e a credibilidade de uma grande corporação foi um componente obrigatório.

Boa cidadania. As empresas japonesas estão interessadas em provar que são boas cidadãs sendo responsáveis em relação ao ambiente, apoiando as artes e outros programas e causas cívicas. Elas compreendem que não basta ser 'verde', mas que precisam também certificar-se de que as pessoas conhecem e entendem os valores da empresa. A Hitachi, por exemplo, publicou um encarte de oito páginas em quatro cores na *Fortune*, explicando o que está fazendo para ajudar

na preservação do ambiente. Isso serviu para posicionar a Hitachi em relação às questões ambientais, proporcionando ainda uma percepção dos valores e programas da empresa. Os clientes tendem a se sentir mais próximos de uma corporação que eles respeitam e que partilha de seus próprios valores.

Expansão da mente. As empresas japonesas são agressivas na personalização de suas organizações, focalizando assuntos e valores que ultrapassam em muito os produtos e serviços envolvidos. A Mazda, por exemplo, publicou em 1992 um encarte de 10 páginas no *Time*, na qual 12 ensaístas e fotógrafos mostraram suas visões individuais sobre o sentido da vida.

Que tipo de empresa apresentaria essa questão filosófica básica e solicitaria a outros (tanto aos ensaístas quanto aos leitores) que participassem de forma significativa? A Mazda talvez esperasse que os clientes fornecessem a resposta: uma empresa com interesses e preocupações mais amplas do que apenas fabricar e vender veículos, cujos líderes possuem inclinações intelectuais. A Mazda pode haver pressentido que um segmento de mercado iria respeitar, admirar e se vincular a uma organização assim devido à semelhança de interesses e opiniões e à auto-imagem. Não é nada fácil, contudo, quantificar esse impacto.

Marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento é um tópico controverso no mundo empresarial norte-americano. Para a empresa americana, os relacionamentos são baseados em se aproximar dos clientes, em compreender seus problemas e desenvolver programas a partir dessas informações. É irônico que os japoneses, ao se concentrarem nos valores organizacionais, em vez de em especificações e programas de ação, possam compreender melhor do que os americanos a natureza do relacionamento com os clientes.

UMA CONCENTRAÇÃO INTERNA

No Japão, os esforços de desenvolvimento das marcas corporativas objetivam principalmente os funcionários atuais e em perspectiva. O impacto sobre os clientes é visto quase como uma bonificação, não como o único benefício. As empresas japonesas consideram vital que os funcionários sintam orgulho das empresas onde trabalham, devido a seus valores, propósitos, ao sucesso anterior e a metas futuras. Acreditam que os funcionários que experimentarem esse orgulho serão mais eficientes e estarão mais motivados, incorporando as atividades de grupo e a cultura situados no coração do estilo japonês de gerenciamento. Assim, a publicidade corporativa é amplamente justificada com base em seu impacto interno. Em contraste, nos Estados Unidos e na Europa, os funcionários nem sempre são considerados um público importante para os esforços de publicidade corporativa.

Estímulo às mudanças estratégicas e organizacionais. As empresas japonesas encetam com freqüência programas de identidade corporativa (IC) cujo objetivo é obter o consenso de uma ampla amostra dos funcionários em relação ao que deve ser a identidade da corporação. O processo não só resulta em uma identidade corporativa 'interiorizada' pelos funcionários, mas também proporciona um veículo para estimular a mudança e a renovação internas da organização. Em 1985, por exemplo, um amplo conjunto de grupos internos da cervejaria Asahi discutiu a identidade e a visão da empresa. O resultado foi uma nova atitude que tornou viáveis a Asahi Dry e outros programas. Um sinal concreto da nova Asahi foi a decisão de modificar o logotipo do sol nascente, que tinha mais de cem anos de idade.

A MARCA CORPORATIVA ONIPRESENTE

No Japão, as empresas espalham suas marcas por toda parte; a Mitsubishi, por exemplo, coloca seu nome em literalmente dezenas de milhares de marcas. A marca corporativa torna-se assim elástica, com significados diversos em diferentes contextos. A essência comum todavia é que existe uma grande empresa bem-sucedida por trás de cada submarca, capaz de ser líder em produtos e em vendas onde quer que concorra.

Empresas como a Sony, a Honda, a Canon, a Mitsubishi e a Toshiba ampliam essa mensagem investindo em atividades de divulgação de suas denominações. Essas marcas corporativas são vistas em luminosos na maioria das grandes cidades do mundo. Em um exemplo especialmente impositivo, um enorme anúncio em néon da Toshiba contempla (e domina) um populoso vilarejo tailandês. O patrocínio agressivo de eventos como as Olimpíadas também ajuda a converter os nomes das grandes empresas japonesas em uma parte comum do ambiente.

A Suntory fabrica uísque, mas sua marca também é encontrada em cervejas e mesmo em refrigerantes, e foi apenas por uma grande determinação que a empresa manteve a marca fora de sua cadeia de restaurantes fast-food (que servem hambúrgueres, pizza e frango frito à moda americana). Existe também um museu de arte Suntory, um elegante e importante auditório Suntory em Tóquio e uma série de eventos de prestígio patrocinados pela empresa. Assim, a marca Suntory é na realidade uma valiosa *commodity* no Japão, uma marca impulsionada por algo mais que seus produtos.

A PERMANÊNCIA DA FAMÍLIA DE MARCAS CORPORATIVAS

As corporações e suas estruturas de produtos têm uma permanência real no Japão porque as empresas raramente são vendidas. Assim, é mais fácil para a empresa japonesa investir em uma marca corporativa, pois sabe que é improvável uma modificação de monta no âmbito de seus empreendimentos. Por contraste, as corporações americanas como a GE, a General Mills e a Xerox comprometem-se apenas temporariamente com uma família de produtos e marcas. Sua disposição para comprar e vender empreendimentos, modificando dessa forma sua identidade corporativa, torna mais difícil justificar os investimentos nas marcas corporativas americanas.

A MARCA COMO ORGANIZAÇÃO

As marcas de quase todas as classes de produtos estão se esforçando para encontrar pontos de diferenciação, em face dos contextos de mercado em degradação. Os varejistas poderosos e os clientes estão se concentrando nos preços, em uma era de aperto nos cintos. A ênfase nos preços é além disso fomentada pelos concorrentes agressivos ou desesperados e por jogadores na defensiva, relutantes em ceder posições no mercado. As inovações dos produtos são rapidamente copiadas ou então atraem apenas pequenos nichos de mercado. Como poderão as marcas se diferenciar e manter uma vantagem?

Uma das respostas é basear em parte a identidade da marca na organização subjacente a ela. A premissa básica é a necessidade de uma organização com determinado conjunto de valores, cultura, pessoal, programas e recursos/capacidades para oferecer um produto ou um serviço. Essas características organizacionais podem proporcionar uma base para diferenciação, uma proposta de valor e um relacionamento com os clientes, conforme ilustrado pelas histórias do Saturn (Capítulo 2) e da Body Shop.

Valores e cultura

Os valores organizacionais da Saturn de tratar o cliente com respeito e como um amigo fornecem a base para um relacionamento. A maioria dos clientes sentiu esses valores e desenvolveu atitudes e percepções correspondentes. Outra característica organizacional, o compromisso da Saturn de fabricar um veículo econômico de classe mundial, também é suficientemente visível para afetar as percepções dos clientes em relação ao automóvel. De forma idêntica, a preocupação da Body Shop em relação às florestas tropicais, aos testes com animais, à

reciclagem das embalagens e ao desenvolvimento do Terceiro Mundo também atraiu a admiração e o respeito dos clientes.

Pessoas

O pessoal da Saturn e da Body Shop, reconhecido pelos clientes pessoalmente ou por meio de anúncios, é visto como comprometido com os valores e a cultura das organizações. As pessoas proporcionam uma credibilidade que não poderia ser conseguida com a simples publicidade dos atributos dos produtos e dos programas corporativos.

Programas

A Body Shop se engaja no ativismo visível que proporciona substância a seus valores e a sua cultura e oferece uma forma de os clientes participarem ativa ou indiretamente. Os muitos programas envolvendo os clientes dos representantes da Saturn e o convite para uma celebração de verão em Spring Hill, enviado a todos os proprietários, espelham os valores e a cultura de uma organização preocupada com muito mais do que vender automóveis.

Recursos e capacidades

A busca da Body Shop pelas fontes de abastecimento do Terceiro Mundo torna mais digno de crédito o interesse e o envolvimento da empresa nos problemas desses países. A Saturn construiu em Spring Hill uma unidade de fabricação a partir do nada para oferecer "um tipo de automóvel diferente". A empresa instituiu também uma operação de vendas a varejo peculiar que espelha visivelmente sua filosofia de ser amigável com os clientes.

Associações organizacionais versus associações com os produtos

A atitude de considerar a marca como organização gera associações organizacionais que podem ser incorporadas à marca como parte de sua identidade. A marca Saturn, por exemplo, é encarada como uma organização comprometida com a qualidade de classe mundial. Essa percepção é qualitativamente diferente da noção de o Saturn ser um produto superior; ao contrário, ela espelha os valores, os programas, os recursos e as capacidades da organização. A implicação é que o compromisso organizacional em relação à qualidade resultará ou embasará a afirmação da qualidade do produto, constituindo não obstante uma concentração diferente. Assim, da mesma forma que podem gerar associações relativas aos atributos, aos usuários, aos símbolos, aos contextos de utilização, ao país ou à região e à personalidade da marca, as marcas também podem incorporar associações organizacionais.

MARCAS CORPORATIVAS

Uma marca corporativa como Sony, GE ou Siemens não precisa necessariamente incorporar associações organizacionais como elementos importantes de sua identidade. Em vez disso, essa identidade poderia ser dominada pela perspectiva da marca como produto. A marca Sony, por exemplo, poderia significar aparelhos eletrônicos de qualidade e a GE Jet Engines poderia significar motores eficientes.

No entanto, para uma marca corporativa, as associações organizacionais costumam ser importantes por duas razões. Em primeiro lugar, a marca corporativa representa uma organização que inclui um diretor-presidente e pessoas envolvidas no projeto, na produção e nos contatos com os clientes. Assim, será natural que ela se concentre nos valores organizacionais, nos funcionários, nos programas e nos recursos da organização.

Em segundo lugar, a corporação está quase sempre envolvida em muitas classes de produtos, cada uma delas em geral incorporando um conjunto de marcas de produtos. A marca Siemens, por exemplo, consta em mais de cem mil produtos comercializados em cem países. As associações organizacionais como a inovação ou a qualidade proporcionam um denominador comum que pode ser aplicado a esses produtos. O resultado é uma substancial economia de escala no desenvolvimento de associações organizacionais. Não obstante, existe também o risco de um produto visível macular a marca corporativa por apresentar desempenho insatisfatório.

A marca corporativa aplicada a muitos produtos também possibilita economia de escala e alcance, ao criar visibilidade e conscientização, uma vez que os custos envolvidos são diluídos entre múltiplos produtos e diversas categorias. Além disso, a marca será exposta sempre que esses produtos forem divulgados ou vendidos. Em consequência disso, produtos múltiplos se traduzem diretamente em maior exposição da marca.

AS ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS NÃO PRECISAM ESPELHAR UMA CORPORAÇÃO

As associações organizacionais não estão absolutamente limitadas às marcas corporativas. A questão é saber se as associações organizacionais são uma parte importante da identidade da marca.

Na verdade, as marcas que podem ocasionalmente se concentrar de forma produtiva nas associações organizacionais não devem usar a marca corporativa. Os molhos para salada Hidden Valley seriam muito prejudicados se estivessem

sob a marca Clorox, porque a corporação maior está vinculada aos alvejantes, incompatíveis com um produto alimentício. (Os rótulos Hidden Valley indicam a HVR Company como fabricante.) De maneira idêntica, a malharia L'Eggs não ganharia nada em ser associada à empresa matriz Sara Lee. Não obstante, a Hidden Valley e a L'Eggs poderiam mesmo assim envolver associações organizacionais em suas identidades de marca. Como vimos no Capítulo 2, a Saturn enfatizou essas associações no posicionamento de sua marca, ao mesmo tempo que se distanciava da GM.

A visibilidade das associações organizacionais pode variar amplamente. Para muitas marcas de produtos (como Tide ou M&Ms), o foco se concentra nos atributos do produto ou nas imagens visuais do usuário, deixando a organização invisível. A marca é uma entidade abstrata, e não o reflexo de uma organização. Para outras (como a Saturn e muitas empresas de serviços), as associações organizacionais são com freqüência parte da identidade essencial.

As associações organizacionais diferem das associações com o produto, mas podem ser influenciadas por elas, como veremos no Capítulo 8. Até mesmo a natureza dos produtos envolvidos é importante. Uma empresa que fabrique, por exemplo, televisores com tela gigante seria percebida como mais inovadora e tecnologicamente avançada do que uma empresa de equipamentos de áudio.

ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS

A maioria das identidades de marca oferece propostas de valor vinculadas a um benefício do produto, uma ocasião de uso ou um grupo de usuários. Essas associações são em geral específicas da classe do produto e envolvem atributos tangíveis, freqüentemente acompanhados por nítidas imagens visuais. Em contraste, as associações impulsionadas por valores/cultura, pessoas, programas e recursos/capacidades da organização são qualitativamente diferentes. Menos tangíveis, mais subjetivas e menos vinculadas a uma classe de produtos, essas associações têm potencial para desempenhar um papel significativo mas diferente na geração e sustentação de propostas de valor e relacionamentos com os clientes.

Algumas associações, como uma preocupação com a comunidade, ocasionalmente vinculam-se de forma exclusiva a uma organização. As outras características, como a qualidade percebida, podem ser vistas como atributos do produto (o produto possui qualidade incorporada) que proporcionam benefícios funcionais

(os benefícios derivados da qualidade superior) ou como atributos organizacionais (as prioridades da organização por trás da marca são a qualidade e os programas de qualidade). A perspectiva que irá dominar dependerá da origem das associações.

Há muitas associações organizacionais à disposição dos gerentes. Objetivando proporcionar uma compreensão da forma como essas associações funcionam, serão discutidas a seguir algumas associações representativas dentre as mais eficientes e úteis:

- orientação voltada para a sociedade/comunidade;
- qualidade percebida;
- inovação;
- preocupação com os clientes;
- presença e sucesso;
- local *versus* global.

ORIENTAÇÃO VOLTADA PARA A SOCIEDADE/COMUNIDADE

Algumas organizações são simplesmente 'boas cidadãs' e provam isso de muitas formas, incluindo a sensibilidade ambiental, o patrocínio de obras de caridade meritórias, o interesse e o envolvimento em suas comunidades e até mesmo a maneira de tratar seus funcionários. As associações organizacionais são quase indispensáveis no desenvolvimento das associações orientadas para a sociedade/comunidade. A Ben & Jerry's, por exemplo, é uma fabricante de sorvetes conhecida e socialmente responsável, baseada em Vermont, que mantém políticas e programas incluindo:

- Doar 7,5 por cento dos lucros a causas sociais e ambientais.
- Criar uma empresa subsidiária chamada Community Products, que comercializa produtos como o sorvete Rain Forest Crunch (usando castanha-do-pará) para promover a conscientização ambiental e captar dólares para causas sociais.
- Pagar aos principais executivos apenas sete vezes o que é pago aos trabalhadores de menor salário (esta prática, nada rara no Japão, mas muito incomum nos Estados Unidos, acabou sendo relaxada na tentativa de atrair um diretor-presidente externo).
- Registrar eleitores nos pontos-de-venda da Ben & Jerry's, distribuindo 'casquinhas' de sorvete como incentivo.
- Estabelecer uma franquia no Harlem, empregando 12 trabalhadores sem-teto, e doar 75 por cento dos lucros a um albergue local.

A Ben & Jerry's, fundada em 1978, desafia agora as vendas da Häagen-Dazs com vendas de centenas de milhões. Obviamente, é difícil avaliar quanto desse sucesso se deve aos produtos e ao marketing superiores e que parcela pode ser atribuída à afinidade dos clientes com os valores e programas da empresa; mas é possível argumentar que o custo do apoio a causas meritórias é plenamente compensado pela publicidade gerada por programas e recompensas. (O lançamento do sorvete Rain Forest Crunch atraiu 40 representantes da mídia a uma coletiva de imprensa.) As associações organizacionais com certeza fortaleceram a lealdade dos clientes, embora seja muito difícil avaliar o quanto.

A Levi Strauss angaria respeito pela forma como trata seus funcionários e apóia instituições comunitárias como a Universidade da Califórnia e o time de beisebol Oakland A's. Os representantes do Saturn são igualmente admirados por seu envolvimento com zoológicos, playgrounds e outras obras de caridade locais. Existem sem dúvida clientes que constroem um relacionamento mais rico com essas empresas a partir do respeito e da admiração.

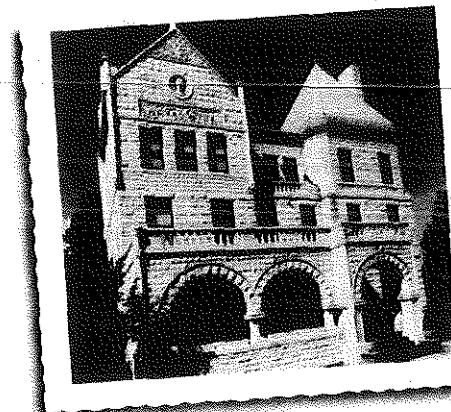
Virar 'verde' é outra forma de ser um bom cidadão. Essa característica pode estar associada a ingredientes que não prejudicam o ambiente ou às embalagens recicláveis, mas a imagem 'verde' enraizada nos valores corporativos pode ser mais difícil de copiar, mais visível e mais digna de crédito. No entanto, pode ser difícil saber qual é a rota 'verde' — sendo impossível, por exemplo, chegar a um consenso quanto ao nível ecológico de uma embalagem. Além disso, muitas atividades 'verdes' eficientes (como a redução da toxicidade das plantas) não são visíveis. Assim, um dos desafios é criar valor para a marca a partir do que pode ser um considerável investimento.

Dividendos

Conforme assinalado acima, a questão é saber se a prática do bem rende dividendos no mercado. Ser um 'bom cidadão' pode com certeza gerar sentimentos de respeito, admiração e apreço, capazes de ajudar a marca contribuindo para os relacionamentos com os clientes. Considere-se a celebração/festa anual dos McDias Felizes em Lyon, França, que atrai cerca de cem mil pessoas e levanta fundos para o envio de equipes médicas aos campos de refugiados no Camboja e na Tailândia. Na visão do patrocinador e proprietário da franquia McDonald's, o evento gera sentimentos especiais, em Lyon, em relação ao McDonald's. Uma pesquisa realizada em 1994 com quase dois mil adultos norte-americanos proporcionou algumas evidências consistentes de que fazer o bem compensa, mesmo levando-se em conta a tendência das pessoas a exagerar as ações que influem positivamente sobre seu caráter.³

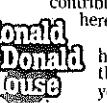
FIGURA 4.2
Ronald McDonald House

This house was built
by a three-year-old girl
with leukemia.



In 1969, little Kim Hill was diagnosed as having leukemia, forcing her to leave home to seek special medical attention. Endless commutes and sleepless nights in hospital waiting rooms led Kim's family to help develop the first Ronald McDonald House®.

Today, more than 100,000 families each year use a Ronald McDonald House as their home-away-from-home.



while their kids are treated in nearby hospitals. But it wouldn't be possible without the generous support of local businesses and community volunteers. If you'd like to contribute some time or money to our house here, please give us a call.

Because to a critically-ill child, having loved ones nearby is often the best medicine of all. Just ask 22-year-old Kim Hill.

© 1989 McDonald's Corporation

Reproduzido com permissão da McDonald's.

- Ao escolher entre produtos de preço e qualidade idênticos, 78 por cento das pessoas entrevistadas afirmaram que escolheriam compras de uma empresa que contribuísse para pesquisas médicas, educação e causas semelhantes, em detrimento de outra que não o fizesse.
- Dois-terços dos entrevistados afirmaram que mudariam de marca, passando para um fabricante que apoiasse causas que elas julgassem meritórias.

Em outra pesquisa nos Estados Unidos, 83 por cento das pessoas disseram que preferiam comprar produtos ambientalmente seguros.⁴ Outra pesquisa constatou que 23 por cento dos compradores americanos faziam compras baseando-se no perfil e nos programas ambientais das empresas.⁵

Os programas envolvendo ‘causas’ podem acrescentar interesse e visibilidade a uma marca. A Ronald McDonald House, um programa que oferece acomodações semelhantes a um lar para as famílias de crianças seriamente doentes (Figura 4.2), contribuiu dessa forma para a identidade da McDonald’s. Os clientes dos grupos de pesquisa tendiam a sentar-se eretos quando a Ronald McDonald House tornava-se o centro da discussão. Provocando não só admiração e respeito mas também interesse, a House ilustra como um programa social pode acrescentar vitalidade a uma marca madura.

Por fim, parece que as empresas com melhor histórico de responsabilidade social são recompensadas no mercado de ações. Embora as evidências (de diversos estudos) sejam inconclusivas, parece haver um consenso quanto ao fato de uma reputação positiva nessa área não fazer nenhum mal e mesmo, em alguns contextos, ajudar o rendimento das ações. Menos ambíguo é o fato de um acidente negativo apresentar menos impacto sobre uma empresa de boa reputação. Um caso clássico foi a forma como a reputação da Johnson & Johnson auxiliou indubitablemente a empresa na reconquista da confiança dos clientes e investidores após o incidente da intoxicação causada pelo Tylenol.

Manutenção de um programa

Para capitalizar o interesse pela responsabilidade social, os programas e as ações precisam ser traduzidos em percepções que ajudem a organização a se destacar da multidão. Para fazê-lo, a empresa terá de obedecer às regras fundamentais da promoção de marcas:

- *Mantenha um direcionamento.* Em seu trabalho *pro bono* em todo o mundo, a DDB Needham concentra-se na água — em especial na disponibilidade e nos problemas de poluição das águas. A empresa par-

ticipou de conferências mundiais e propiciou o desenvolvimento de programas de comunicação. Outras empresas concentraram-se na educação, nos centros das cidades, em programas de arte, parques, pesquisas sobre a Aids ou pistas e eventos ciclísticos. O direcionamento enfatiza tanto o impacto quanto a visibilidade.

- *Seja consistente ao longo do tempo.* Quaisquer que sejam os esforços de promoção de uma marca, a consistência ao longo de um período de tempo resultará em um benefício cumulativo para a empresa. As marcas que apresentam envolvimento consistente em uma obra de caridade específica tendem a ganhar impacto e visibilidade. A Reebok, por exemplo, esteve associada aos direitos humanos durante muitos anos; a empresa patrocinou, entre outros eventos, a turnê mundial de concertos *Human Rights Now (Direitos Humanos, Já)* da Anistia Internacional. Esse envolvimento a longo prazo teve provavelmente muito mais impacto que um programa disperso do tipo caridade-do-mês, sobre as percepções dos clientes relativas à Reebok.
- *Vincule o programa à marca.* Uma forma de fortalecer o vínculo programa/marca é participar de programas que estejam relacionados às atividades da empresa. Assim, a fabricante de móveis Herman Miller reduz o desperdício na transformação da madeira e encoraja as florestas sustentáveis bem gerenciadas. A California Casualty Insurance Company, que atende a organizações de ensino, patrocina programas de educação. A Kodak fornece câmeras, filmes e outros equipamentos que ajudam os pais a montar kits de identificação de seus filhos (a serem usados em caso de seqüestro). Esse programa oferece um vínculo natural com a Kodak, que não existiria se doasse dinheiro a uma orquestra sinfônica.
- *Tenha uma marca.* Os programas que possuem marcas são muito mais eficientes. A campanha de Liz Claiborne combatendo a violência contra mulheres é denominada “Women’s work”. O programa de combate ao câncer da Coors, chamado High Priority (Prioridade Máxima), tem seu próprio logotipo. É claro que uma marca constitui um poderoso dispositivo para cristalizar o significado e ampliar o impacto de um programa.

QUALIDADE PERCEBIDA

A qualidade percebida é uma consideração fundamental em praticamente todos os contextos de escolha do consumidor. A qualidade pode ser comunicada de forma direta pela demonstração, por meio de evidências ou argumentos, que os atributos de qualidade de uma marca são superiores aos da concorrência.

As indicações visuais podem ser utilizadas para sinalizar mais indiretamente a qualidade. Uma das alternativas, demonstrada na discussão sobre o Saturn no Capítulo 2, é examinar a qualidade como parte dos valores, da cultura, das pessoas e dos programas da empresa.

Quando forem usadas associações organizacionais para afirmar a qualidade, o foco deverá se concentrar na empresa e não no produto. Assim, a "Marca de excelência GM" é um esforço de toda a corporação que se estende sobre todas as marcas da GM e espelha um compromisso organizacional com a qualidade. Isso também é apoiado por programas como o Mr. Goodwrench e diversos programas visíveis de qualidade total que proporcionam substância e credibilidade.

Muitas empresas estão comprometidas com a qualidade ou em serem 'a melhor' naquilo que fazem. A Johnson & Johnson, por exemplo, consistentemente classificada pelas pesquisas anuais da revista *Fortune* como uma das corporações mais admiradas possui a qualidade e a confiança como identidade essencial. A Nestlé utiliza o slogan "Faz o melhor" em sua campanha corporativa, uma frase derivada do slogan mais familiar "faz o melhor chocolate".⁶

Marcas de varejo

Muitas redes de vendas a varejo, de supermercados a lojas de roupas e de acessórios para automóveis, comercializam produtos que levam o nome da rede ou uma marca intimamente associada a ela. Uma vez que as marcas de loja em geral abrangem uma série de produtos, essas marcas são na realidade posicionadas em relação à qualidade. Muitas dessas marcas são para o grande público, com qualidade aceitável, mas preço relativamente baixo. Cada vez mais, no entanto, estão sendo desenvolvidas marcas de loja que na realidade são posicionadas como marcas *premium* de qualidade máxima. Assim, suas propostas de valor são definidas em relação às melhores marcas na classe de produtos.

Essas marcas de varejo apóiam-se freqüentemente nas indicações da embalagem e nas experiências dos clientes para estabelecer a qualidade percebida e a fidelidade à marca. Não obstante, as associações organizacionais também poderiam ser um bom veículo para comunicar a qualidade de forma fidedigna e distinta. As associações organizacionais são sensatas porque, afinal de contas, a rede de varejo é uma organização. Além disso, quaisquer associações organizacionais utilizadas para enfatizar marcas de loja com certeza também ajudarão a desenvolver a fidelidade à loja.

A Loblaw's, uma grande rede canadense de supermercados, usou associações organizacionais para criar as marcas especiais President's Choice. O nome

da marca indicava que os produtos eram escolhidos pelo próprio presidente da rede Loblaw's, que era muito conhecido e não colocaria, supunha-se, a marca President's Choice em um produto que não a merecesse. Ele mesmo transmitia informações sobre a organização e seu compromisso com a qualidade, o que favoreceu a criação de um posicionamento de qualidade para a linha President's Choice, e formava vínculos com os clientes, visitando as lojas e criando um livro de culinária para os clientes.

A rede de supermercados Tesco, na Inglaterra, é outro exemplo da utilização das associações organizacionais para criar uma posição de qualidade. A Tesco publicou uma série de anúncios estrelando o comediante Dudley Moore no papel de um comprador encarregado de encontrar fornecedores de frangos superiores. Sua busca o levou a perseguir galinhas 'aceitáveis' em uma floresta em Bordeaux, a ser preso por pescar salmão com rede na Escócia e a ser perseguido por enormes galinhas fantasiadas no Chile. Nesse processo, Moore tropeçou em fontes de abastecimento de uvas italianas, salmão escocês e vinho cabernet chileno. Essas explorações humorísticas sugeriam a disposição da organização em percorrer grandes distâncias para encontrar a qualidade máxima para a linha especial da marca Tesco.

INOVAÇÃO

Conforme assinalado anteriormente, a inovação talvez seja a associação de marca corporativa fundamental para as empresas japonesas. Ela também é importante para as empresas ocidentais, em especial as que competem em uma classe de produtos em que a tecnologia e a inovação são importantes para os clientes. A Oral-B, por exemplo, em equipamentos dentários, a Gillette em lâminas de barbear, a AT&T em equipamentos de comunicação, a Intel em microprocessadores e a Lexus em automóveis, todas elas baseiam sua estratégia competitiva no fato de serem tecnologicamente superiores. A Rubbermaid, outra empresa destacada na lista de corporações mais admiradas da Fortune, oferece valor por intermédio da inovação, uma das três pedras angulares da estratégia da marca General Mills, bem como uma força impulsora da 3M. Criadora de produtos como a fita Scotch, os produtos Post-it e o Scotchguard, a 3M deriva mais de 25 por cento de suas vendas de produtos com menos de quatro anos de idade. A Figura 4.3 ilustra a identidade da 3M.

É difícil encontrar um produto ou serviço que seja comprovadamente o melhor a qualquer momento. Sempre existe alguém que pode superar você e, mesmo que isso ainda não tenha acontecido, sempre haverá alguns segmentos mal-infor-

mados ou céticos. Ter solidez em uma dimensão intangível como a inovação proporciona uma vantagem mais durável nesse mercado. Muitas pessoas compram produtos Hewlett-Packard, por exemplo, devido à reputação da HP como empresa tecnologicamente avançada, mesmo que o produto em pauta possa não ser o mais avançado.

A reputação de inovadora também pode oferecer credibilidade quando se fazem afirmações sobre produtos novos, em especial quando essas afirmações representam realmente alguma diferença para os clientes. A empresa inovadora terá o benefício da dúvida, porque possui um histórico de inovações embasando suas afirmações significativas sobre os produtos.

Muitas empresas — principalmente líderes estabelecidos e ‘ricos em tradição’ como a GE, a Kodak, a AT&T ou a Coca-Cola — enfrentam o problema de serem consideradas um pouco fora de moda e tediosas. Ser inovadora pode ser um veículo para a empresa parecer mais moderna e atualizada. Uma empresa de produtos com as características e capacidades mais avançadas será encarada como mais contemporânea.

PREOCUPAÇÃO COM OS CLIENTES

Muitas organizações, desde a Nordstrom até a Lexus, glorificam como um valor essencial a determinação de sempre colocar o cliente em primeiro lugar. Se a empresa puder comunicar fidedignamente essa filosofia, os clientes não só ganharão confiança nos produtos e serviços, mas também sentirão que alguém se preocupa com eles. É muito mais fácil gostar de alguém que gosta de você.

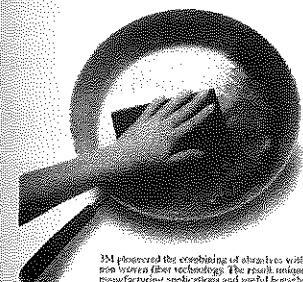
Diversas marcas corporativas fizeram desse conceito de amizade um dos elementos definidores da identidade de suas marcas corporativas. A Gateway Computer tem um slogan — “Você tem um amigo no ramo” — que a diferencia dos concorrentes concentrados nos preços e nas características. A metáfora do amigo é muito poderosa porque implica que a marca oferecerá aquilo que o cliente deseja: honestidade, atenção, confiabilidade e respeito. A metáfora da marca como pessoa será explorada no capítulo a seguir, desenvolvendo-se ainda mais o conceito de relacionamento amigável entre a marca e os clientes.

FIGURA 4.3
A inovação como impulso corporativo

You can hardly go through a single day without touching something a 3M abrasive hasn't touched first.

Your refrigerator, your pots and pans, your shoes, your car, your desk, a chair, a floppy disk, so many of the things you touch every day without thinking twice have been touched by over 90 years of development by 3M abrasive technology.

By continuously refining and redefining abrasives and their applications to virtually every facet of our lives, 3M has produced innovations ranging from powerful abrasives that grind metal, to abrasives that conform in order to smooth and finish



3M pioneered the combining of abrasives with non woven fiber technology. The result: unique manufacturing applications and useful household products like the Scotch-Brite scour pad.

© 3M 1994

three-dimensional surfaces, to precision abrasives so gentle they can polish eyeglass lenses.

In an environment that encourages people to reach and supports the cross-fertilization of ideas, 3M has changed forever the way we grind, shape, sand, clean, finish, polish and smooth. Because the one thing 3M has never changed is

From tough abrasives that grind large sheet casting to others so delicate they can polish computer disks and fiber optics, 3M abrasives and nonwovens contribute items that touch our lives.

3M Innovation

O PAPEL DO DIRETOR-PRESIDENTE

Algumas organizações são abençoadas com um líder carismático — talvez o diretor-presidente corporativo — que pode tanto representar quanto expressar eficientemente as associações organizacionais. Anita Roddick desempenha esse papel para a Body Shop. Uma pessoa como essa pode com freqüência tornar os pronunciamentos corporativos mais atraentes para a mídia e, assim, conseguir uma exposição barata. O lançamento de um novo produto da Microsoft, por exemplo, transforma-se em notícia importante quando Bill Gates é convidado a fazer uma palestra ou a aparecer em telejornais.

Personalizar a corporação, colocando seu fundador/líder em primeiro plano, ajuda a criar um relacionamento com os clientes. Sam Walton, o líder eminentemente visível da Wal-Mart, era percebido como uma pessoa encantadora, adorável até. O relacionamento entre os clientes e a Wal-Mart era em parte um relacionamento com Sam Walton. Na realidade, o espírito de Sam Walton continuou sendo um fator importante para representar a Wal-Mart tanto interna quanto externamente, mesmo depois de sua morte.

PRESENÇA E SUCESSO

A visibilidade e a presença da organização por trás de uma marca podem criar uma imagem de tamanho, substância e competência. Recorde-se a discussão do Capítulo 1 sobre o poder do simples reconhecimento da marca — que afeta até mesmo testes de degustação. É reconfortador, em especial nos mercados de alta tecnologia, lidar com uma organização que possui uma longa história de negócios.

O sucesso visível, tal como indicado pelas vendas e/ou pela expansão das mesmas, também proporciona aos clientes maior confiança, ao saber que outros clientes escolheram a marca. Esse argumento da tranquilidade pelos números estava por trás da antiga (e hoje um pouco anacrônica) expressão: "Você não será despedido por comprar IBM". Principalmente no Japão, um histórico de sucesso traz consigo prestígio, credibilidade e a noção de que a organização deve ser boa naquilo que faz.

Uma imagem significativa também pode afetar a persuasão. Em um estudo, Goldberg e Hartwick manipularam a reputação corporativa de uma empresa que estava lançando uma cerveja no Canadá.⁷ A empresa foi citada em termos de antiguidade no mercado, vendas, número de funcionários e atividades de cidadania corporativa, mas não em relação a sua

experiência com o produto. Além disso, a empresa foi descrita como sendo mais antiga e maior, a alguns dos participantes do estudo, e como mais recente e menor aos demais participantes. Foi em seguida exibido um anúncio veiculado em outro mercado, no qual era descrito um teste comparativo de degustação — os resultados apresentados eram exagerados (o novo produto era superior a uma centena de produtos alternativos) para alguns grupos da experiência e menos impressionantes para outros. Solicitou-se então aos participantes do estudo que avaliassem o produto e as afirmações do anúncio. Os resultados demonstraram que as afirmações exageradas criaram ceticismo em relação à empresa mais jovem e menor, mas eram aceitas quanto à empresa maior e mais antiga.

O patrocínio de eventos é um veículo excepcional para a organização desenvolver presença e sensação de importância. Conforme assinalado no Capítulo 1, a WordPerfect era uma empresa desconhecida do tipo 'também existe', na Europa, até que se tornou a patrocinadora de uma das melhores equipes de competição ciclística do continente. A WordPerfect conseguiu não só aparecer (porque a televisão cobria amplamente as equipes de ponta), mas também assimilou boa parte do prestígio e visibilidade da equipe. A PowerBar teve sucesso semelhante ao patrocinar corridas ciclísticas e outras competições.

LOCAL VERSUS GLOBAL

As marcas precisam com freqüência fazer uma escolha fundamental em relação à identidade: (1) ser uma marca global, com o prestígio e a credibilidade correspondentes ou (2) tentar se ligar ao mercado local? As marcas já estão seguindo, em muitos mercados, uma dessas opções estratégicas.

Ser local

Uma das opções estratégicas é ser percebida como uma marca local, pertencente a uma empresa local. A cerveja Lone Star, por exemplo, baseia-se no fato de um determinado segmento do mercado se identificar com sua tradição texana. Comprar e beber a Lone Star pode assim ser uma forma de expressar esse orgulho e vínculo, e as promoções da Lone Star, projetadas com um sabor local, podem reforçar essa identidade texana dos usuários.

Existe quase sempre um nicho para o concorrente local. A BellSouth, a Pacific Telesis e a U.S. West são empresas de telecomunicações regionais que concorrem com a AT&T, a MCI e a Cellular One. Um meio de diferenciação para as primeiras empresas é enfatizar sua tradição regional perante os clientes, na esperança de formar um vínculo. Uma rede de supermercados que tentar esta-

belecer uma marca privada para combater marcas globais estará caracteristicamente situada para ser local. A rede poderá participar da promoção de festivais United Way locais ou doar uma porcentagem dos lucros para as escolas comprarem computadores, indicando dessa forma onde se encontram seus vínculos e sua lealdade (ao contrário dos concorrentes).

No entanto, a utilização da opção local não está necessariamente restrita às empresas locais. Algumas das marcas mais bem-sucedidas da Europa e dos Estados Unidos são aceitas como parte da cultura local, não sendo encaradas como estrangeiras. Embora a Holiday Inn, por exemplo, seja uma empresa obviamente americana, muitos de seus hotéis europeus parecem pousadas locais e são sempre aceitos como tais, em especial na Alemanha. A Heinz é considerada pelos ingleses uma marca 'sua', ainda que seja uma marca americana com nome alemão. Os Opel da GM também são muito localizados, principalmente na Alemanha.

A abordagem 'ser local' não precisa ser declarada. Havia um elemento muito americano na mensagem do Saturn, mas os clientes precisavam reconhecê-lo por conta própria. Ao contrário da Chevrolet, não havia um slogan como "A pulsação da América" que tornasse a idéia visível e explícita. As marcas locais mais bem-sucedidas não precisam dizer a ninguém que são locais; ao contrário, as pessoas precisam apenas observar a atitude, as ações e às vezes o sotaque da marca.

A estratégia 'ser local' proporciona um vínculo com os clientes. Na forma extrema, ela pode sugerir que a marca faz parte da vizinhança e enfrenta o açambarcador (da grande cidade ou de outro país) que não respeita nem comprehende a cultura local. Pelo menos sete estudos sobre os países de origem constataram uma inclinação a favor do país natal (o selo "Made in USA" por exemplo, contribui mais nos Estados Unidos do que em outros locais para a avaliação das marcas).⁸ Han e Terpstra sugerem que o orgulho/patriotismo e a capacidade de atendimento do produto estão entre as razões para essa inclinação.⁹

A vinculação local será especialmente eficiente se um dos elementos do programa de marketing da concorrência for insensível ou indiferente (ou mesmo ofensivo) aos sentimentos locais. Um esforço sério para 'ser local' também pode resultar na melhor compreensão das necessidades e atitudes da localidade, o que, por sua vez, talvez conduza a refinamentos do produto e a esforços mais eficientes de implementação da identidade da marca.

Ser global

A outra opção de identidade é 'ser global'. O fato de marcas como Budweiser e Kirin serem de âmbito nacional — e de a Nestlé, a Kodak, a

Ford, a AT&T e a Nissan serem realmente globais — proporciona o prestígio e a certeza de uma marca detentora de um público e uma missão maiores. Até mesmo em relação a produtos como detergentes, é melhor ser apoiado por uma grande empresa como a Kao (empresa japonesa de sabões) do que ser uma marca órfã (ou seja, sem vínculo com uma marca de uma série de produtos ou corporativa).

Uma marca global sinaliza longevidade, recursos para investir na marca e um compromisso com seu futuro. Infere-se que uma empresa global seja tecnologicamente avançada, capaz não só de investir em P&D mas também de se basear nos avanços realizados nos países onde concorre. Supõe-se que a AT&T, por exemplo, esteja na vanguarda da tecnologia de telecomunicações devido a sua capacidade para competir tanto nacionalmente quanto no resto do mundo.

As marcas globais dispõem também de considerável prestígio por sua capacidade de competir com sucesso em diferentes mercados. A Suntory, por exemplo, posicionou com bastante cuidado o Midori (um licor de melão) como marca global quando o comercializou no Japão, prevendo de forma correta que a percepção da marca como japonesa seria um empecilho. A marca global é freqüentemente a líder de mercado estabelecida; além disso, ela pode projetar uma personalidade cosmopolita, característica muito importante para algumas categorias de produtos.

Veremos a seguir como as associações organizacionais trabalham para proporcionar valor, considerando seu impacto interno e externo.

COMO FUNCIONAM AS ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS

A perspectiva da marca como organização está resumida na Figura 4.4. Essa perspectiva se baseia na visibilidade da organização, bem como em sua cultura e seus valores, seu pessoal, seus programas e seus recursos/capacidades, para identificar as associações organizacionais que poderiam se tornar componentes importantes da identidade da marca. O benefício final para a marca será proporcionar:

- Uma proposta de valor ou um relacionamento com os clientes baseados nas associações organizacionais.
- Credibilidade em relação a outras marcas.
- Um veículo para esclarecer e cristalizar a cultura organizacional e os valores internos da organização.

FIGURA 4.4
Como as associações organizacionais proporcionam valor



POSSIBILITAR UMA PROPOSTA DE VALOR OU UM RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

As associações organizacionais criadas pela Saturn, pela Body Shop, pela Kao Soap e outras empresas podem contribuir diretamente para uma proposta de valor porque são valorizadas pelos clientes. As associações organizacionais podem, em especial, proporcionar benefícios funcionais. Uma organização reconhecidamente possuidora de cultura de qualidade proporciona valor na forma da melhor qualidade oferecida e de uma garantia contra experiências de uso desagradáveis. Uma preocupação com os clientes, como aquela atribuída à WordPerfect, pode tranquilizar os clientes quanto ao suporte dado ao produto.

Os benefícios emocionais podem ser estimulados pelas associações organizacionais. Os sentimentos de respeito e admiração, por exemplo, podem ser conectados a uma organização devido a seus programas e valores. A experiência de adquirir um Saturn pode resultar em uma sensação confortável e relaxada, e muitos proprietários de Saturns também sentem orgulho em adquirir um veículo americano. O envolvimento da McDonald's em obras de caridade pode estimular sentimentos de afeição e respeito.

As associações organizacionais também podem proporcionar benefícios de auto-expressão. Vincular-se a um banco (em um financiamento, talvez) que patrocina a orquestra sinfônica local pode reforçar a auto-imagem de amante das artes. Associar-se à cultura de produtos básicos da Wal-Mart poderia alicear o auto-conceito de moderação e praticidade. E prestigiar a Body Shop é uma forma de expressar uma preocupação com as causas sociais.

A maioria dos benefícios de uma proposta de valor pode proporcionar a base para o relacionamento com os clientes. Além disso, existem associações de relacionamento como a sensação de amizade (talvez relacionada a uma cultura concentrada no cliente), no caso do Saturn e de outras marcas. O conceito de relacionamento pessoal será revisto no próximo capítulo, sobre a personalidade das marcas.

PROPORCIONAR CREDIBILIDADE

Uma forma fundamental do funcionamento das associações organizacionais, em especial no contexto das marcas corporativas, é proporcionar credibilidade às marcas endossadas.¹⁰ A marca corporativa é freqüentemente usada para endosar uma marca de produto, fazendo parte de uma estratégia de marca dupla, como nos casos do Taurus da Ford, Nike Air Jordan, Campbell's Healthy Request, Chevron FastPay ou General Mills Cheerios. Cada marca dupla propicia associações diferentes (Figura 4.5). O papel natural da marca do produto é gerar associações de marca como produto, enquanto o papel natural da marca corporativa é propiciar associações organizacionais que acrescentem credibilidade às alegações do produto. A marca corporativa é como o porta-bandeira à frente de um exército, conferindo credibilidade aos soldados do exército, mas dependendo deles para lutar. O Capítulo 8 irá explorar mais minuciosamente esses diferentes papéis das marcas.

A organização fidedigna: experiente, confiável, apreciada

As pesquisas psicológicas sobre comportamento demonstraram que a credibilidade e o poder de persuasão são fortalecidos quando um porta-voz é per-

bido como uma pessoa experiente, confiável e apreciada. Essas mesmas características devem ser relevantes quando avaliamos se uma afirmação feita por uma organização é digna de crédito. Em que extensão a organização parece experiente ou digna de confiança e o quanto ela é apreciada?

FIGURA 4.5
Papéis relativos das marcas corporativas e de produtos

	MARCA CORPORATIVA	MARCA DO PRODUTO
EXEMPLO DE MARCA:	Ford	Taurus
TIPO DE ASSOCIAÇÃO:	Organizacional	Benefícios funcionais
EXEMPLO DE ASSOCIAÇÃO:	"A qualidade é a tarefa número 1"	Bem-projetado
FUNÇÃO PRIMORDIAL DAS ASSOCIAÇÕES:	Prover credibilidade	Prover uma proposta de valor

Uma organização *experiente* é vista como especialmente competente na fabricação e venda de seus produtos. Assim, o destaque dado às instalações de P&D da Canon indicam experiência tecnológica, o que torna mais dignas de crédito as afirmações referentes a uma nova câmera. Os indicadores de que a Ford oferece veículos de qualidade proporcionam credibilidade semelhante aos novos lançamentos.

Uma organização digna de *confiança* merecerá crédito quando fizer afirmações. As organizações encaradas como dignas de confiança serão percebidas como honestas em suas comunicações e negociações com os clientes, confiáveis e sensíveis às necessidades dos consumidores. Algumas empresas como a Hewlett-Packard e a Levi Strauss gozam de confiança porque suas políticas relativas aos problemas sociais e/ou a seus funcionários são interpretadas como um compromisso geral para 'fazer a coisa certa'. Essa sensação de merecimento de confiança transfere-se para as comunicações sobre as vantagens dos produtos. A confiança, com freqüência um componente da identidade essencial da marca corporativa (como Johnson & Johnson, por exemplo), oferece uma base sólida para o relacionamento entre a organização e seus clientes.

Uma organização pode ser apreciada devido à admiração pelas contribuições da empresa à comunidade, ou a organização poderia ser considera-

da divertida devido às atividades das quais participa. A Swatch, por exemplo, instalando um relógio gigante no alto de um banco em Frankfurt ou patrocinando um concurso estranho, cria uma organização da qual (no mercado-alvo) é impossível não gostar. A MetLife partilha alguns dos sentimentos que as pessoas experimentam em relação ao Snoopy, porque utiliza os personagens das tiras do Charles Brown. Existe uma tendência menor para discordar ou brigar com alguém de quem se gosta, e essa mesma tendência pode hipoteticamente existir quando a marca é esse 'alguém'. A mensagem de uma marca apreciada tende a ser aceita, enquanto as afirmações de uma marca antipática serão encaradas com ceticismo.

Impacto das associações organizacionais sobre a credibilidade: algumas evidências

Kevin Keller e eu realizamos uma experiência para explorar o impacto das imagens corporativas sobre a aceitação das extensões dessas marcas (ou seja, um produto novo fora da gama de produtos da empresa) pelos clientes.¹¹ Foram criadas quatro imagens corporativas diferentes (inovadora, ambientalmente consciente, envolvida na comunidade e neutra), para corporações que receberam nomes neutros (Meridian, por exemplo); os cenários foram produtos de panificação, produtos para higiene pessoal, produtos hortifrutigranjeiros e medicamentos vendidos sem prescrição médica.

Uma das constatações importantes foi que uma imagem inovadora era um recurso poderoso, em parte devido a seu impacto sobre a expansão da marca. A inovação foi a única dimensão da imagem corporativa que enfatizou a adequação percebida da expansão da marca e a avaliação dos atributos do produto. A implicação é que uma imagem corporativa de inovação outorga uma licença sólida para ampliar mais ainda a marca. A imagem corporativa de inovação apresentou também o maior impacto sobre a qualidade percebida da marca expandida, uma constatação que se repetiu em diversas estratégias de posicionamento pertinentes à expansão.

Além disso, a imagem corporativa de inovação teve um impacto substancialmente positivo sobre a credibilidade corporativa, fazendo com que a empresa parecesse mais experiente (em relação ao desenvolvimento e à fabricação do produto), mais atraente (apreciada, prestigiada) e mais digna de confiança. Assim, os participantes pareciam ser atraídos pelo perfil inovador da empresa, mais que simplesmente respeitar sua capacidade de inovação.

A imagem da empresa ambientalmente consciente ou envolvida na comunidade fez uma diferença apenas modesta, muito menos substancial e extensa que a dimensão da inovação. As duas imagens enfatizaram as dimensões da atra-

tividade e do merecimento de confiança da credibilidade corporativa. Além disso, a corporação com consciência ambiental gerou um ligeito impacto sobre a experiência e a qualidade percebidas, em relação à corporação e à expansão da marca corporativa, respectivamente. No entanto, isso ocorreu em parte devido ao fato de a empresa ser considerada de certa forma inovadora, em decorrência de suas inclinações ambientais.

IMPACTO INTERNO

Existem poucas dúvidas quanto à importância de os funcionários incorporarem os valores e programas organizacionais. Ao longo dos anos, essa premissa foi apoiada tanto pelas práticas empresariais correntes quanto pelas pesquisas sociológicas relativas à motivação dos funcionários. Considerem-se a aceitação atual dos esforços em grupos ou equipes, a delegação de poderes e a organização horizontal; tudo isso exige valores e objetivos organizacionais claros e funcionários motivados para realizá-los.

Uma identidade de marca que inclua associações organizacionais é mais propensa a representar os objetivos, os valores e as estratégias básicas da organização. Assim, essa identidade pode desempenhar um papel fundamental na articulação desses elementos para os funcionários, os varejistas e outros que precisem incorporar os objetivos e os valores e implementar as estratégias da empresa. A identidade que incluir associações organizacionais estará mais inclinada a proporcionar orientação interna sobre algumas questões básicas, como as que se seguem:

- Qual é a finalidade da organização? Por que a empresa existe? O que ela representa? Existe alguma preocupação ou questão mais ampla envolvida, além de fabricar produtos e obter lucro?
- Quais são os valores e a cultura da organização? O que é importante? Qual a importância relativa da sensibilidade ambiental, da busca pela qualidade mais elevada, da inovação, da preocupação com os clientes, da obtenção do sucesso e da manutenção de conexões locais? Qual é realmente a melhor qualidade da organização?
- Qual é a visão em relação ao futuro? Quais serão futuramente os valores, a cultura e os objetivos?

QUANDO UTILIZAR ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS

A utilização efetiva das associações organizacionais pode acrescentar custos e complexidade. O pior cenário seria aquele no qual elas acrescentassem pouco

valor e resultassem no desvio de recursos e da concentração do que, de outra forma, seria uma sólida marca de produto. Quando as associações organizacionais deverão ser utilizadas? Seu papel enfático será adequado quando a marca envolver uma organização que possua pessoas, cultura, programas e valores que tenham substância e possa concretizar o que se segue:

- criar uma proposta de valor significativa para os clientes e que diferencie a marca;
- promover relacionamentos com os clientes baseados nos sentimentos gerados pelas associações organizacionais;
- dar suporte a uma variedade de produtos, proporcionando assim de forma eficiente a todos eles uma identidade;
- proporcionar aos funcionários da organização senso de finalidade e significado que os motive;

Se essas condições forem atendidas, a marca corporativa se tornará uma fonte de solidez para os empreendimentos tocados por ela, e deve ser tratada como tal.

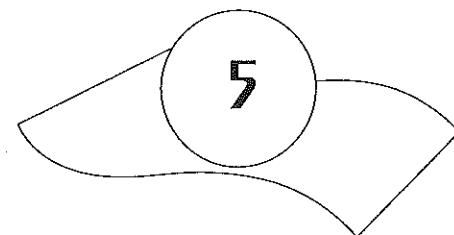
ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS COMO UMA VANTAGEM SUSTENTÁVEL

As organizações são em geral mais duradouras, complexas e permanentes que uma determinada linha de produtos. Conseqüentemente, o combate à percepção de uma organização será mais difícil para os concorrentes do que o combate aos atributos específicos dos produtos, que podem ser suplantados com facilidade. Assim, as associações organizacionais podem ser uma fonte importante da vantagem sustentável de uma empresa.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Qual é a alma da organização? Quais são seus valores? Quais serão esses valores no futuro?
2. Existem associações organizacionais que possam proporcionar uma proposta de valor, um relacionamento ou credibilidade? Considere o compromisso comunitário/social, a qualidade percebida (como característica organizacional), a inovação, a preocupação com os clientes, o sucesso e a liderança e a concentração global *versus* local.

3. De que forma serão desenvolvidas as associações organizacionais e como elas proporcionarão valor para a empresa?



PERSONALIDADE DA MARCA

Uma marca que conquiste sua mente consegue um comportamento. Uma marca que conquiste seu coração consegue um compromisso.

Scott Talgo, estrategista de marcas

Existe alguma outra marca que você veja tatuada nas pessoas?

Bob Dron, revendedor da Harley-Davidson, Oakland, Califórnia

A HISTÓRIA DA HARLEY-DAVIDSON

Uma das medidas da lealdade a uma marca é a porcentagem de clientes que tatuam o símbolo da marca no próprio corpo. De acordo com esse critério, a Harley-Davidson tem a maior lealdade em relação a qualquer marca do mundo. Na realidade, a tatuagem mais popular nos Estados Unidos é o símbolo da Harley-Davidson.

Muitos proprietários, mesmo aqueles que não têm tatuagens, consideram a Harley-Davidson um bem importante em suas vidas e identidades. Mais de 250 mil desses proprietários pertence a uma das quase 800 agremiações regionais do Harley Owners Group (HOG)* — o grupo de proprietários de motocicletas Harley-Davidson. Os sócios do HOG recebem um boletim bimestral e participam de reuniões semanais ou mensais, bem como das caravanas motociclísticas patrocinadas pelos revendedores. Um subgrupo, Ladies of Harley, encarrega-se dos dez por cento de proprietários que pertencem ao sexo feminino. São realizados aproximadamente 42 ralis estaduais a cada ano, além de uma série de ralis dos clubes nacionais, que incluem a Spring Bike Week em Daytona Beach e um conclave de verão em Sturgis, Dakota do Sul, atraindo dezenas de milhares de participantes. Em junho de 1993, mais de 20 mil sócios do HOG (e mais 80 mil outros entusiastas Harley-Davidson de todos os tipos) foram ao Milwaukee para celebrar o 90º aniversário da empresa.

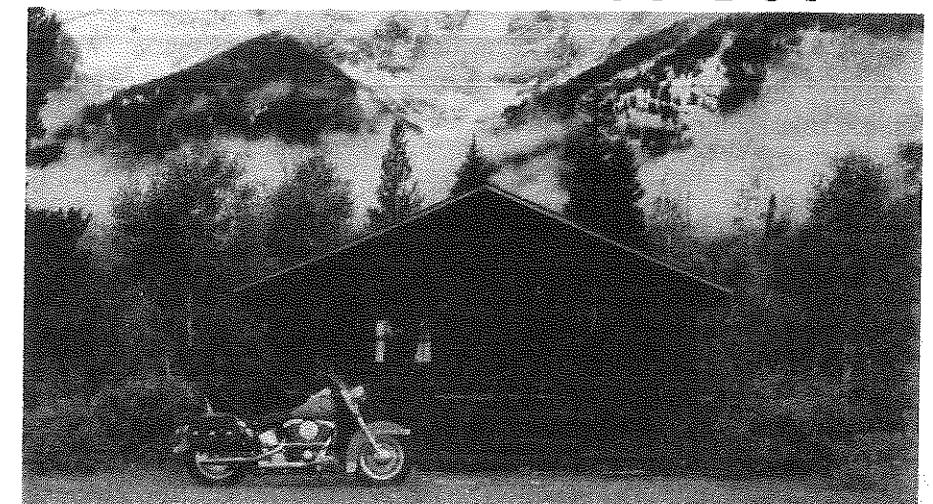
A Harley-Davidson é muito mais do que uma motocicleta; é uma experiência, uma atitude, um estilo de vida e um veículo para se expressar quem se é. Uma das imagens mentais da Harley, aquela de uma moto sozinha na estrada infundável em alguma parte da vastidão da América, expressa claramente a individualidade inflexível e a liberdade pessoal. Outra imagem mostra uma máquina poderosa acelerando ao longo de uma estrada sinuosa. Outra ainda é aquela de um grupo relaxado de motociclistas comuns, que compartilha opiniões, valores e experiências. Um motociclista descreve a pilotagem como “uma experiência singular(...) estar ao ar livre, no espaço aberto(...) os aromas diferentes(...) uma experiência especial(...) inclinar a máquina nas curvas(...) Adoro essa sensação de agilidade e liberdade”.² Um tema a ser identificado aqui é que a experiência Harley é eterna e atemporal; você não precisa ser um adolescente para experimentar uma Harley-Davidson.

* Há um trocadilho aqui. *Hog* significa ‘porco’ em inglês, e os donos de Harleys orgulham-se de sua aparência quase sempre meio desleixada e agressiva. Na gíria americana, um *hog* é ainda a antítese de *pig*, que também se traduz como ‘porco’ mas é a designação pejorativa dada aos policiais (N. do T.).

Dois pesquisadores do Oregon (que compraram motocicletas Harley e estudaram a experiência de possuir uma, como observadores participantes) revelaram três valores essenciais para os proprietários de Harley.³ O valor predominante é a liberdade pessoal, que inclui tanto a inexistência de confinamento (em oposição a viajar em automóvel ou ficar em casa) quanto a libertação dos valores globais e das estruturas sociais. A águia do logotipo da Harley é um símbolo dessa liberdade. Os outros símbolos são as roupas do motociclista e as bolsas no estilo de alforges, reminiscências dos heróis populares do Velho Oeste. Esse aspecto do espírito da Harley foi captado no anúncio ilustrado na Figura 5.1.

FIGURA 5.1
Anúncio caracterizando o estilo de vida Harley-Davidson

**IF YOU DIDN'T HAVE TO
ANSWER TO ANYONE,
WHAT WOULD YOU DO?**



Machines like this don't just happen. But in building the Heritage® Softail® Classic, we really had to answer only to ourselves...
Maybe it's time you thought about doing the same thing.
Call 1-800-443-2153 for the location of a Harley-Davidson® dealer near you.

Fonte: Harley-Davidson. Foto de Jon Mason.

O segundo valor é o patriotismo e a tradição norte-americana. A Harley é visivelmente americana, uma marca que venceu a concorrência japonesa. As bandeiras americanas e as mensagens pró-Estados Unidos são abundantes nos ralis. Chegando ao exagero, alguns motoqueiros Harley procuram formas de humilhar os japoneses (as motos japonesas são chamadas de 'moedoras de arroz') e outros parecem sentir que conduzir uma Harley-Davidson é uma expressão de patriotismo mais importante do que respeitar as leis.

O terceiro valor é ser 'macho', inspirado em parte pelos motoqueiros fora-da-lei do famoso filme *O selvagem*, com Marlon Brando, da década de 50.⁴ Proliferam as expressões de masculinidade; uma camiseta muito popular da Harley-Davidson proclama: "Homens de verdade vestem preto". As Harley-Davidson são as maiores, as mais barulhentas e portanto as motos mais 'macho' na estrada. O couro preto, as botas pesadas, os cromados, as armas e outros sinais de masculinidade abundam nos ralis da Harley. As imagens mentais também envolvem barbas cerradas, cabelo comprido, botas de vaqueiro e, claro, a tatuagem.

Embora a Harley-Davidson tenha mantido uma personalidade de marca consistente, baseada em grande parte em associações com o herói popular americano 'machão' do Velho Oeste, a empresa teve sucesso na ampliação do imaginário de seus usuários quando se baseou no valor da liberdade. O usuário moderno pode ser simplesmente uma pessoa respeitável que gosta de viver ao ar livre e viajar para onde a estrada a levar. Na publicidade mais recente, os usuários das Harley são retratados na estrada sem limites e em frente a cabanas remotas, sugerindo que os motociclistas vivem o tipo de vida relaxada e distanciada com o qual a maioria apenas sonha. O lema da Harley — "Viva para rodar, rode para viver" — seduz muitos compradores em potencial 'não-machões' que exercem profissões comuns.

Um dos aspectos característicos da Harley-Davidson é o envolvimento do pessoal e dos revendedores da empresa com os clientes e suas experiências. Todas as atividades do HOG são patrocinadas ou apoiadas pelos executivos, funcionários e revendedores da Harley-Davidson, que se tornam parte da ação. Os gerentes da Harley, por exemplo — desde o diretor-presidente até o engenheiro-chefe e hierarquia abaixo — participaram das caravanas que partiram das cidades americanas para o rali de 1993 em Milwaukee. Como resultado desse envolvimento, os sócios do HOG criam um vínculo pessoal com a organização Harley-Davidson. E o pessoal da Harley chega a conhecer intimamente os clientes da empresa, testemunhando a experiência com a Harley em primeira mão, o que inclui as características que podem ser aperfeiçoadas, como as motos estão sendo modificadas e quais são as sugestões dos sócios do HOG. Nos ralis,

as reuniões realizadas em auditórios públicos proporcionam a oportunidade de os sócios transmitirem o que pensam.

Os donos de motos japonesas têm em geral uma perspectiva muito diferente em relação à vida e às motocicletas, tendendo a falar mais das características das motos do que da experiência de conduzi-las. Na realidade, as motos japonesas são maravilhas de engenharia. São silenciosas, macias, capazes de atingir velocidades maiores que as das Harley e cheias de recursos sofisticados como instrumentos digitais, fones de ouvido para o passageiro, marcha a ré, ventiladores e até condicionadores de ar. Os proprietários tendem a olhar com desprezo para o desenho anacrônico e barulhento e o ronco roufenho das Harley. Para o dono ou dona de uma Harley-Davidson, entretanto, os sons, as sensações e a aparência de suas motos fazem parte da vivência. Até mesmo as famigeradas vibrações das Harley são preservadas pelos aficionados. O dono de uma moto japonesa concentra-se nos benefícios funcionais, enquanto o proprietário de uma Harley-Davidson está muito mais interessado nos benefícios emocionais e de auto-expressão.

A Harley-Davidson é uma empresa extremamente saudável; vende quase cem mil motos por ano (todas as que consegue fabricar). Curiosamente, essa mesma empresa estava encarando a morte há apenas uma década, pelas mãos das empresas japonesas, que estavam oferecendo produtos melhores com uma estrutura de custos menores. Em dado momento, houve uma preocupação real com a perspectiva de os Estados Unidos não terem mais um fabricante sério de motocicletas. Contudo, a Harley-Davidson acoplou um rígido programa de melhoria da qualidade a atividades de promoção da marca e conseguiu um retorno ao cenário.

Os clientes da Harley-Davidson também podem se expressar usando roupas Harley. A divisão Harley MotorClothing faz parte de uma empresa de acessórios que ultrapassou 200 milhões de dólares em vendas em 1993, comercializando jaquetas, botas, luvas e outros acessórios e licenciando itens como calções de banho (com a palavra 'Harley' tacheadas na frente) e roupas íntimas de seda.

O conceito de personalidade da marca Harley-Davidson — um patriota que busca a liberdade e está disposto a romper com as normas sociais restritivas quanto às roupas e ao comportamento — oferece uma metáfora que ajuda a explicar o fenômeno Harley. A experiência de conduzir uma Harley, e mesmo a associação derivada do uso de roupas Harley, é a forma encontrada por algumas pessoas para expressar uma parte de suas próprias personalidades. Isso também consegue criar sensações de liberdade, independência e poder que proporcionam benefícios emocionais. Para outros, a manutenção da relação com uma empresa possuidora de um produto com uma personalidade forte é algo gratificante e re-

compensador, semelhante à vinculação com um grupo que partilha dos mesmos valores e do mesmo estilo de vida.

PERSONALIDADE DA MARCA

A *personalidade da marca* pode ser definida como um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca.⁵ Assim, isso inclui características como gênero, idade e classe socioeconômica, além de traços clássicos da personalidade humana como carinho, interesse e sentimentalismo.

Os cigarros Virginia Slims, por exemplo, tendem a ser femininos, comparativamente ao Marlboro masculino. A Apple é considerada jovem, enquanto a IBM tende a parecer mais velha (em parte por existir há mais tempo). Os confeitos de mentol After Eight tendem a ser de elite, enquanto os Butterfinger são para classes mais baixas. A marca Guess é considerada sofisticada, em comparação com a robusta Wrangler. A etiqueta Nike é atlética, enquanto a LA Gear tende a ser percebida como mais ligada à moda. O cartão American Express é pretensioso; em relação ao Discovery Card, que é mais equilibrado.

Assim como a personalidade humana, a personalidade da marca é tanto distinta quanto duradoura. Um estudo constatou que a Coca-Cola é considerada real e autêntica, ao passo que a Pepsi é jovem, corajosa e excitante e a Dr. Pepper é original, exclusiva e divertida.⁶ Além disso, as personalidades dessas três marcas persistiram ao longo do tempo, não obstante os esforços ocasionais para ampliá-las ou modificá-las.

O conceito de personalidade da marca possui considerável validade aparente (os estratégistas e os pesquisadores de marcas sentem-se à vontade com isso). Solicita-se rotineiramente aos entrevistados em pesquisas quantitativas e qualitativas que tracem o perfil das personalidades das marcas. As respostas são dadas facilmente e, em geral, são interpretáveis e consistentes entre as pessoas. As diferenças entre os grupos (como usuários e não-usuários) são amiúde razoáveis e proporcionam percepções úteis. É frequente, por exemplo, que os usuários considerem forte a personalidade de uma marca, embora isso escape aos não-usuários: a Oral-B pode ser encarada como uma marca séria e competente, pelos primeiros, enquanto os últimos a consideram amena.

Além disso, os clientes repetidas vezes interagem com as marcas como se elas fossem pessoas, especialmente quando estão vinculadas a produtos significativos como roupas ou automóveis. Mesmo quando as pessoas não dão apelidos pessoais a seus pertences (como muitos fazem com seus automóveis), não é

raro ouvi-las falar dos objetos como se fossem seres humanos: "Meu computador às vezes se sente melhor depois que eu o deixo descansar um pouco"; ou: "Às vezes acho que meu carro quebra só para me irritar".⁷

MENSURAÇÃO DA PERSONALIDADE DA MARCA

O mesmo vocabulário usado para descrever uma pessoa pode ser usado para descrever a personalidade de uma marca. A marca, em particular pode ser descrita em termos demográficos (idade, sexo, classe social e raça), de estilo de vida (atividades, interesses e opiniões) ou de características da personalidade humana (como extroversão, afabilidade e confiabilidade).

Um estudo recente desenvolveu e testou a escala da personalidade da Marca (EPM), um conjunto compacto de características projetado tanto para avaliar quanto para estruturar a personalidade de uma marca.⁸ O desenvolvimento da EPM envolveu mais de mil participantes americanos, 60 marcas bem conhecidas e com personalidades distintas e 114 características de personalidade. Cinco fatores de personalidade emergiram (batizados de Cinco Grandes) — sinceridade, emoção, competência, sofisticação e robustez — quando a amostra foi subdividida por idade ou sexo e foram usados subconjuntos das marcas. Os Cinco Grandes explicam quase todas (93 por cento) as diferenças observadas entre as marcas. A Figura 5.2 descreve os Cinco Grandes em termos de um conjunto expandido para possibilitar a compreensão de seu âmbito e de sua riqueza.

Conforme ilustrado na Figura 5.2, os Cinco Grandes descrevem razoavelmente as personalidades de muitas marcas sólidas. Campbell's, Hallmark e Kodak classificam-se muito bem em sinceridade e Levi's, Marlboro e Nike estão bem situadas em robustez. Entretanto, exatamente como uma pessoa, uma marca pode possuir uma personalidade complexa que abrange os Cinco Grandes. A Levi's, por exemplo, classifica-se relativamente bem (entre as 20 'mais' das marcas estudadas) em sinceridade, emoção e competência, além de ser uma marca bem situada em robustez. A McDonald's coloca-se bem tanto em sinceridade quanto em competência e a Hallmark, talvez devido à diversidade de seus cartões de mensagens, não só se classificou extremamente bem em sinceridade, mas também alcançou uma das melhores pontuações em emoção e competência.

Cada um dos Cinco Grandes foi dividido em facetas para indicar a textura e possibilitar uma percepção descritiva em relação a sua natureza e estrutura. As 15 facetas receberam denominações descritivas na Figura 5.2. Assim, a sinceridade

dade foi subdividida em prática, honesta, saudável e alegre, enquanto a emoção contém as facetas ousada, corajosa, criativa e atualizada. Mais uma vez, as marcas podem abranger facetas de personalidade; assim, a Benetton sai-se bem em atualizada e ousada, enquanto a Absolut classifica-se muito bem como atualizada e criativa.

As 15 facetas sugerem opções estratégicas. Uma marca solidamente sincera, por exemplo, pode enfatizar as qualidades de alegre (sentimental, amigável) em vez daquelas de honesta (sincera, real e ética). Ou então uma marca altamente situada em competência pode enfatizar as características de inteligente (técnica, corporativa e séria), em vez daquelas de bem-sucedida (líder, confiante e influente). Em cada um dos casos, o objetivo e a implementação da personalidade seriam muito diferentes.

FIGURA 5.2
Escala da personalidade da marca (EPM): os Cinco Grandes

Sinceridade (Campbell's, Hallmark, Kodak)

Prática: voltada para a família, coerente com as pequenas cidades, convencional, simples, bem por cento americana.

Honesta: sincera, realista, ética, conscienciosa, interessada.

Integra: original, genuína, eterna, clássica, à moda antiga.

Alegre: sentimental, amigável, carinhosa, feliz.

Emoção (Porsche, Absolut, Benetton)

Ousada: determinada, excitante, diferente, vistosa, provocativa.

Corajosa: controlada, jovem, vigorosa, extrovertida, aventurosa.

Criativa: exclusiva, humorística, surpreendente, artística, divertida.

Atualizada: independente, contemporânea, inovadora, agressiva.

Competência (Amex, CNN, IBM)

Confiável: empenhada, segura, eficiente, digna de confiança, cuidadosa.

Inteligente: técnica, corporativa, séria.

Bem-sucedida: líder, confiante, influente.

Sofisticação (Lexus, Mercedes, Revlon)

Elitista: deslumbrante, impecável, pretensiosa, sofisticada.

Fascinante: feminina, suave, sensual, delicada.

Robustez (Levi's, Marlboro, Nike)

Voltada para o ar livre: masculina, do Oeste, ativa, atlética.

Valente: robusta, sólida, sensata.

O estudo da EPM mediou também a intensidade das atitudes positivas ou negativas em relação a cada marca, comparativamente às outras marcas da mesma categoria de produtos. Foi interessante constatar o fato de as variáveis da personalidade estarem significativamente relacionadas às atitudes, variando o relacionamento específico conforme a marca. A emoção e a competência foram relacionadas a atitudes positivas, no caso da Apple e da American Express. A robustez era um impulsor positivo em relação à Levi's e negativo em relação ao McDonald's. Os participantes que encaravam a Mercedes ou a Porsche como sofisticadas eram mais propensos a ter atitudes positivas em relação às marcas. Em termos gerais, entretanto, as características de personalidade mais associadas às atitudes positivas decorriam principalmente dos fatores sinceridade (real, sincera, genuína, original, por exemplo) e competência (confiável, líder, por exemplo).

O potencial do fator sinceridade pode explicar em parte por que diversas marcas recorreram à autenticidade como identidade essencial. A Chevrolet desenvolveu o tema publicitário "Chevrolet genuíno" quando suas pesquisas constataram uma reserva de boa vontade baseada na tradição dos automóveis Chevy das décadas de 1950 e 1960.⁹ As roupas íntimas Jockey usam a posição "Jockey genuíno" para se alicerçarem em sua tradição e auxiliar o combate aos concorrentes com marcas de varejo. Outros exemplos incluem o Wonderbra, "o único" da Sara Lee Foundations e os Authentics da Dockers. Uma das motivações para 'ser genuíno' é apoiar-se na tradição de uma marca sólida e captar os vínculos de reafirmação e emocionais que essa tradição proporciona. Em termos gerais, a sinceridade é usada com mais frequência pelas marcas de tradição, como Kodak e Coca-Cola.

A emoção é outra característica de personalidade que funcionou em diversos casos, como automóveis, equipamentos de atletismo, cosméticos e até mesmo café. O fato de a personalidade Folgers ser emocionante e ter aparência moderna e de a Maxwell House oferecer uma personalidade débil e indefinível foi creditado por algumas perdas de vendas significativas da Maxwell House para a Folgers, no início da década de 90.

COMO É CRIADA A PERSONALIDADE DA MARCA

Assim como a personalidade aparente de uma pessoa é afetada por quase tudo o que está associado a essa pessoa — incluindo a área onde mora, amigos, atividades, roupas e maneira de interagir —, o mesmo acontece com a personalidade de uma marca. A Figura 5.3 sugere a extensão dos fatores, tanto relacionados quanto não relacionados ao produto, que afetam a percepção da personalidade de uma marca.

As características relacionadas ao produto podem ser impulsionadores primários da personalidade da marca, sendo que até mesmo a classe de produtos pode afetá-la. Um banco ou uma empresa de seguros, por exemplo, tenderão a assumir uma personalidade estereotipada de 'banqueiro' (competente, sério, masculino, mais velho e de classe alta). Tênis das marcas Nike ou Reebok tendem a ser robustos, voltados para o ar livre e aventureiros, bem como jovens e vigorosos. Uma embalagem ou uma característica também pode influenciar a personalidade da marca, exatamente como a caixa branca com manchas pretas (reminiscência do gado holstein) proporciona uma personalidade prática à Gateway Computer.

FIGURA 5.3
Impulsionadores da personalidade da marca

CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS AO PRODUTO	CARACTERÍSTICAS NÃO RELACIONADAS AO PRODUTO
Categoria do produto (banco)	Imagens mentais do usuário (Levi's 501)
Embalagem (computadores Gateway)	Patrocínios (Swatch)
Preço (Tiffany)	Símbolo (Terra de Marlboro)
Atributos (Coors Light)	Idade (Kodak)
	Estilo publicitário (Obsession)
	País de origem (Audi)
	Imagen da empresa (The Body Shop)
	Diretor-presidente (Bill Gates, da Microsoft)
	Endossantes célebres (Jell-O)

Os atributos do produto com freqüência afetam a personalidade da marca. Se uma marca for 'leve' (como a Coors Lite, a Weight Watchers ou a Dreyer's

Light), a personalidade da marca poderia ser descrita como esguia e atlética. Uma marca de preço elevado como a Tiffany poderia ser considerada rica, elegante e talvez um pouco esnobe. Como veremos mais adiante, a personalidade da marca também pode reforçar e representar um atributo. Se a Weight Watchers, por exemplo, incorporar uma personalidade ativa (reforçada talvez pela atriz Lynn Redgrave em uma pose ativa, como símbolo), o cliente achará mais fácil lembrar dos atributos de baixas calorias e controle de peso dos produtos da empresa — e acreditar neles.

As características não relacionadas ao produto, que também podem afetar a personalidade de uma marca, incluem o estilo da publicidade, o país de origem, a imagem da empresa, a identificação com o diretor-presidente e os endossantes célebres. O slogan "Estenda a mão e toque alguém" da AT&T e a publicidade da Obsession da Calvin Klein ajudaram a definir personalidades sólidas para as marcas. Uma marca alemã como a Audi pode captar algumas características aparentes dos alemães (como as de serem exatos, sérios e trabalharem duro) e a imagem da Body Shop pode sugerir um ativista social trabalhando duro para estimular mudanças. A personalidade de um diretor-presidente visível como Charles Schwab ou Bill Gates, da Microsoft, também pode se transferir para a marca, da mesma forma que a personalidade de um endossante célebre como Bill Cosby se transfere para a Jell-O. Serão discutidos a seguir outros quatro impulsionadores da personalidade das marcas — a representação dos usuários, o patrocínio, a idade e os símbolos.

Representação dos usuários

As representações dos usuários podem se basear tanto nos usuários típicos (pessoas que você observa usando a marca) quanto nos idealizados (conforme representados na publicidade e em outros veículos). Podem atuar como um poderoso impulsionador da personalidade da marca, em parte porque o usuário já é uma pessoa, ficando assim reduzida a dificuldade de conceituação da personalidade da marca. A marca Charlie, por exemplo, tem uma personalidade feminina fortemente independente, impulsionada pela representação de seus usuários. A personalidade superior da Mercedes e a personalidade sensual e sofisticada da Calvin Klein são de forma idêntica influenciadas por essas representações.

Patrocínio

Atividades como eventos patrocinados pela marca poderão influenciar sua personalidade. A Swatch, por exemplo, reforça sua personalidade incomum (e mesmo escandalosa) e jovem por meio de patrocínios diferenciados que incluíram a Copa Mundial de Esqui Estilo Livre em Breckenridge, o Primeiro

Campeonato Internacional de Break, o Concurso Miss Mundo Alternativa de Andrew Logan em Londres, pintura de ruas em Paris e a turnê do Museu de História Antinatural por toda a Europa. A Häagen-Dazs ajudou a criar uma personalidade sofisticada patrocinando diversos espetáculos de ópera reunidos sob o tema "Dedicado ao prazer, dedicado às artes".

Idade

A antigüidade de uma marca no mercado pode afetar sua personalidade. Assim, os concorrentes mais recentes como a Apple, a MCI e a Saturn tendem a ter personalidades mais jovens que marcas como IBM, AT&T e Chevrolet, e é muito comum que uma marca importante ou dominante seja encarada como enfadonha e antiquada, uma marca para gente mais velha. O Capítulo 7 irá discutir o gerenciamento ativo das marcas com o objetivo de contrabalançar essas pressões.

Símbolo

Um símbolo pode ser uma influência poderosa sobre a personalidade da marca, uma vez que pode ser controlado e possuir associações extremamente sólidas. A maçã mordida da Apple, o vaqueiro do Marlboro, o homem da Michelin e o homem dos consertos da Maytag podem criar e reforçar as personalidades de suas respectivas marcas.

A IBM tinha um problema de imagem no início da década de 80 — 'IBM' significava um computador empresarial para corporações enfadonhas e não uma marca com a qual a pessoa que comprava seu primeiro computador sentia-se necessariamente à vontade. A IBM atacou o problema servindo-se do personagem de Charles Chaplin, para deixar sua personalidade mais leve e reforçar o atributo de 'user-friendly' de seus computadores PC Junior. O personagem de Chaplin teve um desempenho eficiente no início mas, infelizmente, foi descartado depois que veio a ser associado ao produto PC Junior, que foi um fracasso. Consequentemente, a IBM luta até hoje com um problema de imagem.

A MetLife enfrentou um problema semelhante na década de 80. A empresa queria parecer amigável e interessada, mas em vez disso era percebida como uma empresa de seguros de vida: impessoal, burocrática e fria. A solução da empresa foi associar à marca os personagens das tiras do Minduim, por meio de publicidade consistente e volumosa ao longo de extenso período de tempo. A Figura 5.4 ilustra um exemplo dessa publicidade. Os personagens serviram para suavizar e deixar mais leve a imagem estereotipada dos seguros de vida e diferenciar a MetLife de suas concorrentes.

Os personagens do Minduim foram emprestado pela MetLife, assim como Bart Simpson pela Butterfinger (consulte o quadro mais adiante). Há outros personagens desenhados que auxiliaram marcas na criação de suas personalidades mas que são de propriedade das mesmas, o que facilitou em muito a tarefa de vincular o símbolo à marca. Incluem-se nesse caso o Alegre Gigante Verde, os gnomos Keebler e Charlie, o Atum.

Ao contrário das pessoas reais, os símbolos de personagens desenhados raramente geram surpresas desagradáveis, além de não envelhecer. O Doughboy da Pillsbury, por exemplo, é agradável e espelhará os atributos desejados, como o frescor, exatamente da mesma forma durante o tempo que a empresa quiser. Além disso, o personagem pode ser reformulado conforme necessário; como exemplo disso, o menino da Pillsbury ficou mais magro, mais ativo e mais entusiasmado ao longo dos anos.

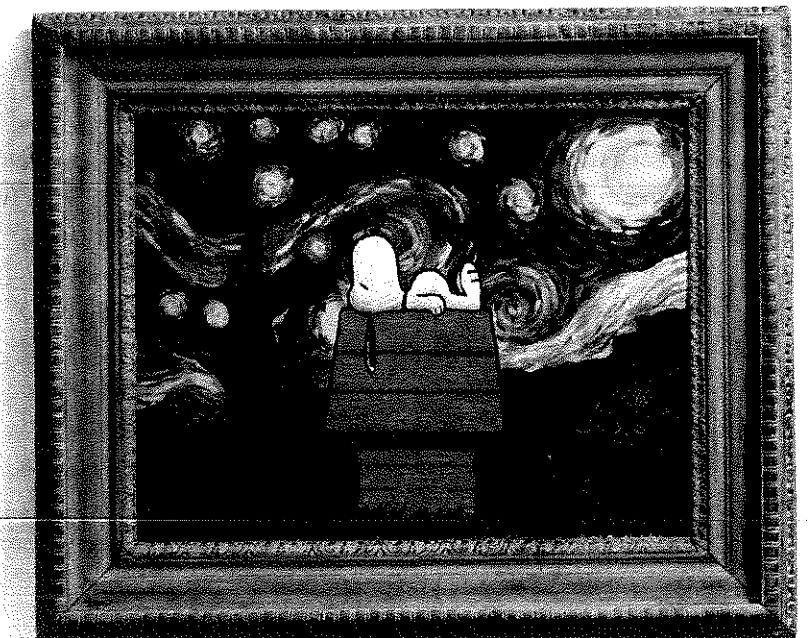
Um atributo fundamental dos personagens desenhados, como o Doughboy da Pillsbury, é que eles podem fazer afirmações sem estimular argumentos contrários do público (tais como "Essa torta é saudável para meu filho?"). Para início de conversa, não faria nenhum sentido discutir com um personagem fictício, que não pode responder. Além disso, os personagens são simplesmente adoráveis demais para serem alvo de insatisfação ou raiva.

A HISTÓRIA DA BUTTERFINGER

A Butterfinger era uma barra doce bastante desgastada, em 1989, quando a RJR Nabisco decidiu vender a marca para a Nestlé. Embora fosse percebida como ultrapassada e sem personalidade, a marca tinha licença para usar o personagem Bart Simpson. A Nestlé usou esse personagem irreverente e malicioso para criar uma nova personalidade para o produto.

A publicidade apresentou uma aventura contínua de Bart contra um valentão, o diretor da escola e Homer (o pai de Bart), todos tentando sem sucesso por as mãos na Butterfinger de Bart. As promoções envolvendo o personagem apoiaram a personalidade da marca e a conexão com Bart. Além disso, a vinculação com os trenós e as turnês musicais fortaleceu o relacionamento da barra doce com o mercado-alvo de 12 a 24 anos. Em uma categoria estável, as vendas da Butterfinger nos supermercados subiram 14 por cento em 1990, 36 por cento em 1991 e 18,3 por cento em 1992.

FIGURA 5.4
Anúncio da MetLife



**WE'RE THE OLD MASTERS OF
FINANCIAL SECURITY.**

GET MET. IT PAYS.
MetLife®

© 1991 Metropolitan Life Insurance Co., NY, NY

SNOOPY: © 1958 United Feature Syndicate, Inc.

Reproduzido com permissão da MetLife e da United Feature Syndicate, Inc.

POR QUE USAR A PERSONALIDADE DA MARCA?

A elaboração da personalidade da marca pode ajudar os estrategistas, enriquecendo sua compreensão das percepções e atitudes das pessoas em relação à marca, contribuindo para uma identidade diferenciadora da marca, orientando os esforços de comunicação e criando equidade para a marca.

ENRIQUECIMENTO DA COMPREENSÃO

A metáfora da personalidade da marca pode ajudar os gerentes a compreender mais profundamente as percepções e atitudes dos consumidores em relação à marca. Solicitando-se às pessoas que descrevam a personalidade de uma marca, é possível identificar os sentimentos e relacionamentos, o que freqüentemente proporciona uma percepção maior do que se conseguiria pesquisando as percepções dos atributos. A personalidade arrogante e poderosa atribuída à Microsoft por algumas pessoas poderia, por exemplo, possibilitar a compreensão da natureza do relacionamento entre a empresa e seus clientes.

CONTRIBUIÇÕES PARA UMA IDENTIDADE DIFERENCIADORA

Como parte de uma identidade essencial ou expandida, a personalidade da marca pode servir estratégicamente como alicerce para a diferenciação significativa, em especial nos contextos em que as marcas são semelhantes em relação aos atributos dos produtos. Na realidade, a personalidade pode definir não apenas a marca, mas também o contexto e as experiências com a classe de produtos. O Banco Wells Fargo, com o símbolo da diligência e suas associações com o Velho Oeste, é definido em grande parte pela personalidade de sua marca. Em contraste, seu concorrente First Interstate é percebido em termos de atributos bancários. Agências de publicidade como a Young & Rubicam e a Ogilvy & Mather incluem rotineiramente uma descrição da personalidade da marca como parte de suas estratégias de posicionamento de uma marca.

Quando a Canon, fabricante de câmeras sofisticadas, apareceu com uma máquina que podia ser usada em contextos de ação, precisou criar entusiasmo e energia para o novo produto. Além disso, a empresa precisava diferenciar o produto não só da concorrência, mas também do restante da Canon. A solução foi criar a submarca Rebel, com uma personalidade distinta: independente (até mesmo um pouco selvagem e rebelde), vigorosa e colorida. Foi escolhido como endossante o tenista Andre Agassi, que captou a personalidade da Rebel conforme ilustrado na Figura 5.5.

ORIENTAÇÃO DOS ESFORÇOS DE COMUNICAÇÃO

O conceito e o vocabulário da personalidade comunicam taticamente a identidade da marca, com riqueza e textura, àqueles que deverão implementar os esforços de desenvolvimento da identidade. Terão de ser tomadas decisões práticas não só quanto à publicidade, mas também sobre a embalagem, as promoções, os eventos que serão associados e o estilo das interações pessoais entre os clientes e a marca. Se a marca for especificada apenas em termos de associações com o produto, haverá pouca orientação; por exemplo, afirmar que a raquete de tênis Prince oferece alta qualidade e uma área superdimensionada não fornece muita orientação. No entanto, afirmar que a Prince, como pessoa, é um profissional muito exigente, reúne muito mais informações. A descrição da personalidade da marca proporciona profundidade e textura que permitem manter os esforços de comunicação alinhados para o objetivo.

CRIAÇÃO DA EQÜIDADE DA MARCA

Os três modelos ilustrados na Figura 5.6 resumem as formas como a personalidade pode criar eqüidade para a marca. Os modelos serão descritos nas seções a seguir. O capítulo se encerra contrastando a personalidade da marca com seu parente próximo, a representação do usuário.

O MODELO DA AUTO-EXPRESSÃO

A premissa do modelo da auto-expressão é que, para determinados grupos de clientes, algumas marcas se convertem em veículos para expressar uma parte da auto-identidade do usuário. Essa auto-identidade pode ser a identidade real ou um ‘eu’ ideal ao qual se aspira. As pessoas expressam suas identidades reais ou idealizadas de uma série de formas, como a escolha do emprego, dos amigos, as atitudes, as opiniões, as atividades e os estilos de vida. As marcas apreciadas, admiradas, discutidas, compradas e usadas pelas pessoas também são veículos para a auto-expressão.

As marcas podem ser usadas para expressar algo mesmo que careçam de personalidades sólidas. É possível expressar frugalidade comprando uma marca barata, mesmo uma com personalidade fraca. A associação de uma personalidade — mesmo imprecisa — a uma marca normalmente indica como a marca está sendo usada para a auto-expressão. Se a marca possuir uma personalidade forte como a Harley-Davidson, pode-se conjecturar que essa marca desempenha um papel fundamental no processo de auto-expressão.

FIGURA 5.5

Andre Agassi endossando a câmera da Canon



Reproduzido com permissão da Canon.

FIGURA 5.6
A personalidade da marca cria eqüidade para a marca



Desde as pesquisas de William James no século XIX, os cientistas sociais vêm examinando a forma como as pessoas usam as mercadorias e as propriedades não só para satisfazer necessidades funcionais mas também para proporcionar significado e organização a suas vidas. Grant McCracken, um antropólogo do consumo, observa que a personalidade de uma marca faz parte de seu significado cultural.¹⁰ McCracken afirma que o consumidor procura produtos e marcas cujo significado cultural corresponda à pessoa que ele é ou quer vir a ser — em outras palavras, as pessoas usam os significados das marcas para construir e manter seus próprios ‘eus’ sociais.

McCracken observa ainda que os significados culturais modificam-se ao longo do tempo. Em um estudo sobre o consumo de cerveja, ele constatou que, para os universitários do sexo masculino, o ato de beber cerveja está associado à masculinidade e à competição, e as marcas que proporcionam essa interpretação são as preferidas. Não obstante, ao desenvolverem novos padrões de masculinidade após a universidade, alguns homens passam a preferir outras marcas. Os homens que trabalham, por exemplo, tendem a beber cerveja em uma atmosfera mais relaxante, sendo as marcas européias (como a Beck's ou a Tuborg) mais propensas a corresponder a seus novos ‘eus’ mais controlados, socialmente mais bem situados.

A aquisição e a utilização de um produto com marca — seja ela Apple, Betty Crocker ou Nike — oferecem um meio para a expressão de uma personalidade e de um estilo de vida. Algumas pessoas podem se sentir pouco à von-

tade quando exercem uma atividade ou usam uma marca que não correspondem a seus ‘eus’ reais ou ideais. Em contraste, uma atividade ou uma marca que se ‘encaixe’ pode criar conforto e satisfação, chegando mesmo a deixar as pessoas mais realizadas.

Como pessoa, o Macintosh da Apple é percebido por muitos como amigável, despretensioso, irreverente e disposto a ir contra a corrente. Essa personalidade se desenvolveu em parte porque o Mac é um computador intuitivo, fácil de utilizar, que até mesmo cumprimenta seus usuários, mas também por causa das representações dos usuários, das atividades dos grupos de usuários, do símbolo (uma maçã mordida com as cores do arco-íris) e da publicidade do Mac. O famoso comercial de televisão que apresentou o Mac, fazendo referência ao livro *1984*, fez uma declaração de personalidade especialmente enfática; o anúncio mostrou uma mulher destruindo uma enorme tela de televisão onde uma figura semelhante ao Grande Irmão de Orwell discursava para uma vasta multidão de zumbis (representando a sabedoria convencional e o mundo da IBM). O uso de um Apple expressa, para algumas pessoas, uma identidade pessoal não-corporativa e criativa.

Como pessoa, Betty Crocker é a tradicional mãe-de-família cem por cento americana de cidade pequena que se interessa em cozinhar e cuidar da família. O símbolo familiar do rosto de Betty Crocker proporciona uma sólida imagem visual. Para muitas pessoas, Betty Crocker traz de volta as recordações da infância, de ‘mamãe’ assando pão na cozinha ou, às vezes, de uma infância idealizada que gostariam de ter tido. O uso dos produtos Betty Crocker expressa assim o lado lar/mãe/nutrição de alguns usuários.

A marca Nike, como pessoa, é vigorosa, elegante, determinada em se destacar, saudável e fisicamente apta. A marca é muito ambiciosa (no sentido de que usar Nike representa aquilo que os usuários gostariam de ser, não sua auto-imagem real), com uma personalidade influenciada por endossantes como Michael Jordan, Andre Agassi e Bo Jackson e por esforços publicitários como a campanha *Just do it*. Para algumas pessoas, usar a marca Nike pode ser uma afirmação pessoal daquilo que gostariam de ser.

COMO A MARCA AJUDA A EXPRESSAR UMA PERSONALIDADE

As marcas podem ajudar as pessoas a expressar suas personalidades de diversas formas, apresentadas a seguir, que variam quanto à intensidade e ao processo.

STOLICHNAYA VERSUS ABSOLUT

Duas marcas competiram durante décadas no mercado das vodcas sofisticadas: Stolichnaya e Absolut. Apesar das muitas semelhanças entre as duas (como alta qualidade, pureza e imagem refinada), cada vodca criou uma personalidade muito diferente da outra.

Como pessoa, a Stolichnaya é experiente, segura de si e bem-sucedida em uma carreira tradicional como o direito ou as atividades bancárias. A pessoa é um homem que dirige um Lexus e não tem a mínima compulsão para acompanhar os últimos modismos. Sabe reconhecer a qualidade.

A pessoa Absolut, em comparação, é mais jovem, mais contemporânea e mais dinâmica. Também é um homem, mas é mais propenso a freqüentar os bares da moda e a trabalhar em uma ocupação criativa como a publicidade ou as artes. Em cada caso, a personalidade da marca converteu-se no adesivo que reúne a identidade e os esforços de comunicação.

Sentimentos gerados pela personalidade da marca

Assim como ocorre em relação a uma pessoa, pode haver um conjunto de sentimentos e emoções associados à personalidade de uma marca. Algumas marcas (como MCI) podem ser agressivas e impositivas, enquanto outras (como Kodak e Campbell's) podem ser carinhosas e empáticas. Essa utilização de uma marca pode possibilitar o afloramento de sentimentos e emoções. Os sentimentos que emergem quando se usa uma Harley-Davidson ou um Apple não são os mesmos trazidos pelo uso de uma Yamaha ou um Dell. Esses sentimentos podem ser uma parte da auto-expressão. Uma pessoa carinhosa ficaria mais realizada ao emergir um sentimento carinhoso; de forma idêntica, uma pessoa agressiva buscaria contextos em que a agressão fosse aceita.

Um estudo sugeriu que a personalidade de uma marca pode transformar a experiência de uso.¹¹ Solicitou-se aos participantes que se imaginassem descansando um pouco na montanha, depois de uma escalada de um dia inteiro, ou se descontraindo em um pequeno churrasco à tardinha, na companhia de amigos íntimos. A cerveja servida durante essas cenas foi a Coors ou a Löwenbräu. A Coors (dona de uma personalidade ativa, voltada para o ar livre e saudável) gerou sensações de carinho, amizade e integridade no cenário da montanha, mas o mesmo não ocorreu no cenário do churrasco. Já as sensações geradas pela Löwenbräu (cuja personalidade é urbana e social) foram exatamente inversas.

A marca como um emblema

As marcas podem servir como uma afirmação pessoal, mesmo que a pessoa se encontre em uma ilha deserta sem ninguém à vista. Não obstante, as marcas têm o potencial — em especial aquelas que são visíveis ou constituem um 'emblema' — de provocar um impacto social substancial. A presença de uma marca (ou mesmo o comportamento em relação a ela) pode ajudar a definir uma pessoa em relação às outras, e, quando há uma identidade social envolvida, aquilo que é expresso pode ser muito importante para a pessoa.

Assim, categorias de produtos como automóveis, cosméticos e roupas prestam-se à expressão da personalidade porque seu uso ocorre em contextos sociais em que há envolvimento relativamente significativo. Os indivíduos que avaliam e interpretam a identidade de outra pessoa irão notar o automóvel e as roupas que estão sendo usados.

A marca se torna parte do 'eu'

A expressão definitiva da personalidade ocorre quando a marca se torna uma extensão ou um componente integral do 'eu'. Imagine o motociclista em tempo integral e sua Harley; a moto e a pessoa tornam-se inseparáveis. Para um usuário do Apple, por exemplo, que esteja constantemente ao teclado, o computador é uma parte da pessoa. Para o casal que bebe Dewar's ao final de cada dia, o uísque não é tanto uma expressão de quem eles são, mas uma parte de seu estilo de vida, de sua personalidade e essência. Outra pessoa pode ter de vestir uma calça Levi's 501, numa tarde mordorenta de sábado, para se convencer de que o fim de semana chegou. O potencial para criar essa unicidade com algumas pessoas pode representar uma oportunidade significativa para a marca.

Na literatura sobre o comportamento dos consumidores, Russell Belk sugere que os objetos podem ir além de representar uma pessoa, tornando-se na realidade uma parte do 'eu'.¹² Belk menciona os itens de coleção, os presentes e os objetos de herança familiar como bens que se tornam parte desse 'eu expandido'. O autor afirma ainda que as marcas que se tornam parte do 'eu' expandido de alguém (1) são essenciais para a identidade desse alguém, (2) possuem um profundo vínculo emocional com o 'eu' e (3) são de certa forma controladas pelo indivíduo.¹³

PERSONALIDADES MÚLTIPLAS

Na década de 50 e no início da de 60, emergiu um modelo de auto-expressão estimulado em parte pelas pesquisas sobre motivação (entrevistas pessoais em profundidade, incluindo métodos psicanalíticos e teorias clínicas). A

hipótese era que a personalidade da pessoa corresponderia à das classes ou marcas de produtos que ela usasse. Essa hipótese foi empiricamente explorada por uma série de estudos que relacionavam a auto-imagem real e/ou ideal da pessoa à personalidade da marca ou das marcas adquiridas por ela. A conclusão geral foi que, embora exista um relacionamento, ele é relativamente tênuo ou inconsistente.

Existem diversas explicações metodológicas para essa constatação de certa forma desencorajadora. A explicação mais constrangedora, entretanto, é que pode ser errado supor que uma pessoa tenha uma única personalidade ou auto-imagem. Na realidade, os psicólogos e sociólogos desenvolveram sistemas de personalidades múltiplas segundo os quais determinadas partes da personalidade de uma pessoa emergiriam em contextos diferentes (como reuniões sociais, férias e trabalho) e papéis sociais diversos (como amigo, colega, patrão ou parente).¹⁴ Um contador, por exemplo, pode ser percebido pelos colegas como dotado de senso de humor, criativo e trabalhador; os parceiros de golfe o veriam como descontraído e bom perdedor; seus filhos diriam que ele é distraído mas estável, e um professor solícito, e, para os amigos, ele seria uma verdadeira ‘alma da festa’. A personalidade dominante dependeria do papel que ele estivesse desempenhando e da situação na qual esse papel estivesse sendo expresso.

Todas essas personalidades múltiplas precisam ser expressas, algumas mais do que outras. Assim, pode haver um pouco de Harley-Davidson em muitos homens e talvez muito em uns poucos. Um homem pode ser descrito exatamente como um advogado meticoloso que se veste com capricho e leva um estilo de vida organizado, mas o ideal de ‘eu’ desse homem pode ser muito diferente. O desejo de expressar esse pouco de Harley que existe em seu interior pode, não obstante, resultar na compra de roupas Harley e até mesmo de uma moto.

De forma idêntica, não é realista presumir que a maioria dos usuários do Apple tenham a mais pura ‘personalidade Apple’. Ao contrário, parece mais razoável considerar uma personalidade Apple como o espelho de uma parte das atitudes e do estilo de vida de um indivíduo. Para algumas pessoas, comprar e utilizar um computador Apple pode proporcionar um canal de expressão de uma parte de sua personalidade. Marcas concorrentes como a IBM e a Hewlett-Packard podem proporcionar um canal para personalidades diferentes, e a escolha de um computador, realizada pela pessoa, pode depender em parte da marca que proporcionar o valor de expressão mais poderoso e adequado.

Para testar a premissa de que as pessoas usam as marcas para expressar seus ‘eus’ e que esses ‘eus’ se modificam conforme a situação, foi realizado

um estudo em que os participantes indicaram suas preferências por marcas com determinadas personalidades, em situações específicas. O estudo constatou que as preferências por determinadas marcas modificavam-se quando as situações se modificavam. As preferências eram diferentes, por exemplo, no contexto de um jantar doméstico com a família e de um jantar de negócios importante com o patrão. O efeito foi mais pronunciado entre as pessoas com maior consciência de si próprias — aquelas especialmente conscientes de suas situações e das demais pessoas envolvidas —, que alteravam seu comportamento de acordo com a situação.¹⁵

À semelhança de uma pessoa, uma marca pode exemplificar personalidades diferentes em contextos e papéis distintos. O computador Apple, por exemplo, pode ser encarado como amigável, divertido e descontraído no lar; no trabalho, entretanto, essa personalidade poderia ser considerada amadorística ou mesmo antiprofissional. Os sentimentos das pessoas em relação a uma marca podem portanto diferir conforme o contexto. Deve-se assinalar que a Apple, possuidora nos Estados Unidos de uma sólida personalidade de marca, tem sido historicamente bem-sucedida nos lares e nas escolas, mas se debate ainda no ambiente empresarial.

Para entender o perfil da personalidade de uma marca, pode ser proveitoso observar o contexto de sua utilização. A marca muda de personalidade em contextos de uso diferentes? A tentativa de generalizar a personalidade da marca, em todos os contextos, oculta o potencial para um sólido impacto da personalidade?

A PERSONALIDADE DA MARCA E AS NECESSIDADES DE AUTO-EXPRESSÃO PRECISAM SE ADEQUAR

Para ser eficiente, a personalidade da marca deverá ser desejável e suficientemente importante para a pessoa que a usa. A pessoa terá de se sentir melhor por associar-se à marca — mais acima na escala social quando dirige um Lexus, mais jovem quando bebe Pepsi, sofisticada quando usa um perfume Chanel ou relaxada quando bebe a cerveja Miller Lite. Uma personalidade que não atinja o alvo não funcionará. Uma marca possuidora de personalidade confiável e distinta, por exemplo, não atrairá muito alguém que precise expressar sua juventude.

Os efeitos da personalidade da marca podem ser maiores em relação aos produtos visíveis e envolventes, como automóveis e roupas. No entanto, quando a correspondência entre a personalidade da marca, o contexto e a necessidade de auto-expressão for correta, qualquer personalidade de marca poderá facilitar a expressão da identidade. Um produto para limpeza de fornos poderia receber uma personalidade valente, agressiva, do tipo faz-tudo, e seu uso poderia desem-

penhar um papel expressivo como resultado. Oscar Mayer, que mostra seus cachorros-quentes sendo consumidos por uma criança em um cenário nostálgico, observa que todo mundo tem um pouco de criança. O aspecto infantil da personalidade de qualquer pessoa poderia talvez ser expresso consumindo cachorros-quentes Oscar Mayer, em especial se o cenário for adequado.

O MODELO DA BASE DE RELACIONAMENTO

Algumas pessoas podem nunca aspirar a uma personalidade de líder competente, mas gostariam de se relacionar com um deles, principalmente quando precisam de um banqueiro ou de um advogado. Uma personalidade conservadora e confiável pode ser tediosa mas ainda assim espelhar as características valorizadas em um orientador financeiro, um jardineiro ou mesmo um automóvel (veja por exemplo a personalidade da marca Volvo). O conceito de um relacionamento entre uma marca e uma pessoa (análogo àquele entre duas pessoas) proporciona uma perspectiva diferente sobre como a personalidade da marca poderia funcionar.

Para observar como funciona o modelo da base de relacionamento, considere as personalidades das pessoas com quem você se relaciona e a natureza desses relacionamentos. Alguns dos tipos de personalidade poderiam ser os seguintes:

- Prática, voltada para a família, genuína, à moda antiga (sinceridade). Isso poderia descrever marcas como Hallmark, Kodak e até mesmo Coca-Cola. O relacionamento poderia ser semelhante àquele mantido com um membro apreciado e respeitado da família.
- Espíritooso, jovem, atualizado, evidente (emoção). Na categoria dos refrigerantes, a Pepsi se encaixa neste molde mais do que a Coca-Cola. Especialmente em uma noite de fim de semana, pode ser agradável ter um amigo que possua essas características de personalidade.
- Realizado, influente, competente (competência). A Hewlett-Packard e o Wall Street Journal poderiam talvez corresponder a este perfil. Pense no relacionamento com uma pessoa que você respeita pelas realizações, como um professor, um pai ou um líder empresarial; o relacionamento entre um computador empresarial e seu cliente talvez deva ser assim.
- Pretensioso, rico, condescendente (sophisticação). Para algumas pessoas, isto significaria um BMW, uma Mercedes ou um Lexus (com detalhes dourados), em oposição ao Miata da Mazda ou ao Golf da Volkswagen. O relacionamento poderia ser semelhante àquele mantido com um patrão poderoso ou um parente rico.

- Atlético e voltado para o ar livre (robustez). Os exemplos são a Nike (*versus* LA Gear), o Marlboro (*versus* Virginia Slims) e o Wells Fargo (*versus* Bank of America). Um amigo voltado para a vida ao ar livre seria bem-vindo, quando se planejasse uma excursão.

Dois elementos afetam portanto o relacionamento de um indivíduo com uma marca. Existe primeiro o relacionamento entre a marca como pessoa e o cliente, análogo ao relacionamento entre duas pessoas. Em seguida, existe a personalidade da marca — ou seja, o tipo de pessoa que ela representa. A personalidade da marca proporciona profundidade, sentimentos e apreço pelo relacionamento. É claro que o relacionamento marca-cliente também pode ser baseado em um benefício funcional, da mesma forma como duas pessoas podem manter um relacionamento estritamente comercial.

A MARCA COMO UM AMIGO

Um relacionamento importante para muitas marcas é um vínculo de amizade caracterizado pela confiança, confiabilidade, compreensão e carinho. Um amigo está sempre à disposição; trata você com respeito, é atencioso, é alguém de quem você gosta e uma companhia agradável. Esse tipo de relacionamento impulsionou grande parte do programa do Saturn, como mostramos no Capítulo 2. Na realidade, a General Foods define a eqüidade da marca como um relacionamento de ‘apreço’ ou ‘amizade’ entre o cliente e a marca. A WordPerfect, uma empresa de software que sempre foi líder no atendimento aos clientes, classifica-se muito bem na dimensão da amizade.

Os relacionamentos de amizade podem envolver personalidades de marca muito diferentes. Alguns amigos são divertidos e irreverentes. Outros são sérios e impõem respeito. Outros são confiáveis e desprevenidos. E outros ainda são apenas agradáveis de se ter por perto. A concentração no relacionamento de amizade, em vez de na personalidade da marca, pode permitir mais espaço e flexibilidade para a implementação da identidade da marca.

Fred Posner, da Ayer Worldwide, observou que as pessoas vivem em um mundo caracterizado pela tensão, alienação e aglomeração.¹⁶ Observando que as pessoas suportam isso desenvolvendo mecanismos de fuga e amizades significativas, Posner sugere que as marcas podem cumprir esses papéis sendo uma associação ‘de aspiração’ ou ‘de confiança’. A fuga pode assumir a forma de um relacionamento interessado que proporciona ascensão social ou

relacionamentos de confiança, que oferecem alguma experiência ou conhecimento do assunto no qual uma determinada pessoa está interessada. Posner acredita que qualquer um desses relacionamentos pode ser o alicerce para uma diferenciação real e uma vantagem competitiva. Sugere ainda que o relacionamento escolhido deverá ser o sustentáculo da estratégia da marca e de sua execução.

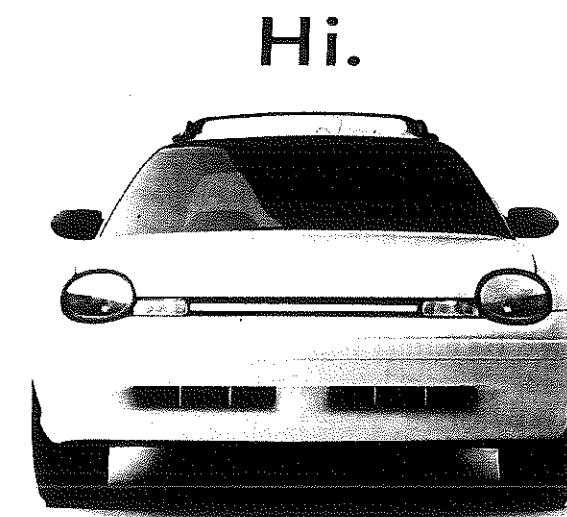
O Dodge Neon quer, assim como o Saturn, ser considerado um amigo, mas seu relacionamento de amizade é um pouco diferente.¹⁷ Visando à população abaixo dos 30 anos, os estrategistas da marca Neon adotaram um tom despreocupado que remetesse à da personalidade do 'Fusca' da Volkswagen. Os anúncios de apresentação (Figura 5.7) mostraram um Dodge Neon branco encarando diretamente a câmera com a palavra "Hi" pairando sobre ele, como se estivesse conversando com o leitor. Em contraste, o relacionamento do Saturn com os clientes é de natureza um pouco mais séria e adulta.

E SE A MARCA FALASSE COM VOCÊ?

Quando se considera a personalidade de uma marca, a tendência natural é examinar a marca como um elemento passivo do relacionamento. O foco se concentra nas percepções, nas atitudes e no comportamento do consumidor em relação à marca; as atitudes e as percepções da própria marca ficam ocultas atrás das portas fechadas da organização. No entanto, seu relacionamento com outra pessoa é profundamente afetado não apenas pelo que essa pessoa é, mas também pelo que ela pensa a seu respeito. O relacionamento marca—cliente possui da mesma forma um participante ativo em cada extremidade: marca e cliente.

Max Blackston, da Research International, afirmou que é necessário considerar o que a marca pensa sobre você para compreender os relacionamentos marca—cliente.¹⁸ Uma das abordagens à obtenção dessas informações é perguntar o que a marca lhe diria se fosse uma pessoa. O resultado pode ser esclarecedor. Blackston ilustra essa abordagem por meio do exemplo médico—paciente. Considere-se um médico percebido por todos como profissional, atencioso, capacitado e divertido — características que a maioria das pessoas aprecia nos médicos. Mas, e se o médico achasse você um hipocondríaco maçante? Seria impossível prever o relacionamento negativo resultante, baseando-nos apenas nas percepções da personalidade ou na aparência externa do médico.

FIGURA 5.7
Um anúncio do Dodge Neon



Reproduzido com permissão da Chrysler Corporation.

A abordagem de Blackston foi usada em uma pesquisa sobre a marca de um cartão de crédito. Os clientes foram divididos em dois grupos, de acordo com suas idéias de como a marca personificada se relacionaria com eles. Um dos segmentos de clientes (batizado de segmento 'respeito') encarava a marca personificada como um viajante digno, sofisticado e educado, que ofereceria uma boa presença em um restaurante. Esses clientes acreditavam que o cartão de crédito faria comentários solícitos como:

- "Meu trabalho é ajudar você a ser aceito."
- "Você tem bom gosto."

O segundo segmento (denominado 'intimidado') descreveu entretanto um relacionamento muito diferente com a marca. A visão deste grupo sobre a perso-

nalidade da marca era semelhante a observada no segmento ‘respeito’, mas as consequências eram diferentes. O cartão de crédito era percebido como sofisticado e elegante, mas também como esnobe e condescendente. Esse segmento acreditava que o cartão personificado faria comentários negativos como:

- “Você está à minha altura ou vai gastar mais do que pode?”
- “Se não gosta das condições, arranje outro cartão.”
- “Sou tão conhecido e sólido que posso fazer o que quiser.”
- “Se fosse sair para jantar, não incluiria você na festa.”

Esses dois segmentos de usuários tinham percepções notavelmente semelhantes da personalidade da marca, em especial em relação a suas características demográficas e socioeconômicas. No entanto, as duas atitudes diferentes do cartão de crédito em relação aos clientes espelhavam dois relacionamentos muito diferentes com a marca, o que por sua vez resultava em níveis muito diferentes de posse e utilização.

Os contextos em que freqüentemente vale a pena considerar o que uma marca poderia dizer a um cliente incluem os relacionados abaixo.

Marcas elitistas com inclinação esnobe. Praticamente todas as marcas de prestígio ou emblemáticas se arriscam a parecer esnobes para algumas pessoas do mercado-alvo. Esse risco é amiúde muito mais elevado para as marcas situadas no limiar ou simplesmente além do mercado-alvo. Essa atitude aparente chegou a restringir em parte o mercado para a Grey Poupon, anunciada como a mostarda para quem anda de limusine. Desde então, a marca vem tentando abrandar essa mensagem, para expandir seu mercado e a proporção de uso.

Marcas de desempenho que desdenham do cliente. Desdenhar dos clientes é um perigo comum para as marcas de desempenho. Considere-se a campanha *Fahrvergnügen* (“O prazer de dirigir”) da Volkswagen. O uso da palavra alemã proporcionava algumas belas associações (principalmente se a pessoa soubesse alemão), mas arriscava-se a implicar que a marca olharia de cima para baixo quem não ‘pegasse’ o símbolo engenhoso e a campanha. Uma campanha descartada do conhaque Martel — “Suponho que você beba Martel” — corria o risco de falar com arrogância com todos os clientes que estivessem bebendo uma marca concorrente.

Marcas poderosas exibindo seu poder. As marcas com poder sobre o mercado, como a Microsoft ou a Intel na década de 90 ou a IBM no passado, dispõem de uma vantagem real resultante do fato de serem o padrão do

ramo. O risco é que, ao promover essa vantagem, a marca possa ser percebida como arrogante e disposta a arrasar os concorrentes pequenos e indefesos. Um dos participantes de um grupo de pesquisa afirmou que, se fosse um veículo, a IBM seria um rolo compressor estacionando à força em uma vaga pequena demais.

Marcas intimidadas revelando sua inferioridade. Uma marca pode se arriscar a parecer inferior, se tentar com empenho demasiado ser aceita em um grupo competitivo mais prestigioso. Assim, a Sears poderia tentar se associar a varejistas mais sofisticados e acabar sendo simplesmente patética. O enfoque humorístico da campanha criada para a Sears pela Young & Rubicam, na qual uma mulher ia à loja atrás de pilhas alcalinas mas acabava comprando roupas excelentes, ajudou a evitar essa armadilha.

Qualquer relacionamento ativo com a marca precisa todavia ser gerenciado. O uso de símbolos ou de humor pode ocasionalmente ajudar. Em um estudo realizado para uma marca de cigarros, o perfil da personalidade da marca era sofisticado, individualista, elegante e corporativo, mas também estava envelhecendo. Havia além disso um segmento, na maior parte constituído de não usuários, que a considerava esnobe. Esse segmento rejeitava a marca em parte por se sentir rejeitado por ela. Para contornar esse problema, a marca conservou as imagens mentais elitistas, mas acrescentou, com humor delicado, uma certa ironia acerca de seu status e prestígio para aparar as arestas.

SEGMENTAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS

A Research International segmenta rotineiramente os consumidores de acordo com os relacionamentos com as marcas. Na primeira fase dos esforços de pesquisa, são entrevistadas entre 50 e 100 pessoas, normalmente por telefone.¹⁹ É feita uma série de perguntas com respostas em aberto, incluindo associações de palavras, personificação de marcas, características das marcas simpáticas e antipáticas e uma seção de diálogo (baseada naquilo que a marca diria se fosse uma pessoa).

O primeiro estágio da análise envolve a triagem dos dados e a formulação de hipóteses sobre os tipos de relacionamentos existentes. No segundo estágio, os participantes são classificados segundo as categorias de relacionamento, com base nos agrupamentos de relacionamento identificados. A tipologia dos relacionamentos é refinada durante esse processo. Os relacionamentos são então formalizados em

especificações e os codificadores classificam os participantes em função desses relacionamentos. Traça-se em seguida o perfil de cada grupo. Os agrupamentos por relacionamento correspondem freqüentemente aos segmentos 'gosto', 'não gosto' e neutro. O grupo 'não gosto' referente aos cartões de crédito, por exemplo, percebia a marca como esnobe; o grupo 'gosto', ao contrário, sentia-se aceito pela marca.

A MARCA COMO PARCEIRO ATIVO DO RELACIONAMENTO

Susan Fournier, de Harvard, que trabalhou de forma profunda com o conceito de marca como relacionamento, assinala que as ações das marcas têm implicações diferentes tanto para a personalidade a elas imputada quanto para o relacionamento marca—cliente.²⁰ Esse conceito é inspirado pela teoria da freqüência dos atos, que postula que os indicadores fundamentais da personalidade de uma pessoa podem ser revelados pela observação sistemática do comportamento relevante às características.²¹ É no comportamento que a personalidade realmente emerge — numa palavra, você é aquilo que faz.

Exatamente como o comportamento de uma pessoa afeta a maneira como sua personalidade é percebida por terceiros, as ações de uma marca também afetam sua personalidade percebida. Verifique os comportamentos e as características de personalidade das marcas relacionados na Figura 5.8.

Além de afetarem a personalidade da marca, o comportamento e as motivações imputadas às marcas também podem afetar diretamente o relacionamento marca—cliente. Um relacionamento de dependência (em que você não pode passar sem o produto) seria prejudicado por uma eventual falta de estoque que negasse temporariamente o acesso. Um relacionamento de amizade, baseado em uma personalidade de marca carinhosa e acessível, poderia ser modificado se a marca fosse radicalmente repositionada como tecnologicamente avançada. O reforço da rotina ou do ritual poderia, em contrapartida, fortalecer um relacionamento caracterizado pela familiaridade e pela atenção.

Assim, a personalidade da marca não é apenas uma percepção dos clientes a ser manipulada. Ao contrário, a atitude e o comportamento da marca são importantes. A identidade e a estratégia da marca, embora não fiquem em evidência, devem ser consideradas parte do relacionamento. Essa perspectiva enfatiza a probabilidade de serem desenvolvidos para uma marca programas que irão apoiar sua personalidade.

FIGURA 5.8
Comportamento e personalidade das marcas

COMPORTAMENTO DA MARCA	CARACTERÍSTICAS DA PERSONALIDADE
Modificações freqüentes na posição, formas do produto, símbolos, publicidade etc.	Volátil, esquizofrênica
Ofertas e cupons freqüentes	Ordinária, ignorante
Publicidade	Evidente, popular
Bom atendimento aos clientes, embalagem fácil de usar etc.	Acessível
Continuidade da personalidade e da embalagem	Familiar, tranqüilizadora
Preço elevado, distribuição exclusiva, publicidade em revistas elitizadas	Esnobe, sofisticada
Publicidade amigável, endossantes	Amigável
Associação a eventos culturais, PBS	Culturalmente consciente

QUALIDADE DO RELACIONAMENTO COM A MARCA

Um dos objetivos dos estrategistas de marcas é obviamente criar segmentos muito fiéis. No contexto da metáfora do relacionamento, a meta é a alta qualidade do relacionamento com a marca (QRM). Mas quais são as dimensões da QRM? Como ela pode ser medida?

A compreensão da QRM foi possibilitada por psicólogos que estudaram, até certa profundidade, a natureza dos relacionamentos e as características dos relacionamentos ideais. Baseando-se nesse trabalho e nas pesquisas sobre o sucesso das marcas líderes, Susan Fournier desenvolveu sete dimensões da qualidade do relacionamento com uma marca.²² Essas dimensões estão associadas aos relacionamentos sólidos entre as pessoas e sugerem como devem ser concebidos, medidos e gerenciados os relacionamentos marca—cliente. As dimensões são as seguintes:

1. *Interdependência comportamental.* A intensidade com a qual as ações dos participantes do relacionamento se entrelaçam é indicada por freqüência, importância e envolvimento na interação.
 - Esta marca desempenha um papel importante em minha vida.
 - Sinto que está faltando alguma coisa quando não uso a marca durante algum tempo.
2. *Compromisso pessoal.* Os participantes estão comprometidos um com o outro. Há um desejo de aperfeiçoar ou manter a qualidade do relacionamento ao longo do tempo e experimenta-se culpa quando se está comprometido.
 - Sinto-me muito fiel a essa marca.
 - Ficarei com essa marca durante os tempos bons e ruins.
3. *Amor e paixão.* Os intensos vínculos emocionais entre os participantes e a incapacidade de tolerar a separação espelham o amor e a paixão existentes. Nos relacionamentos em que os clientes desenvolvem laços apaixonados, as marcas substitutas criam desconforto.
 - Nenhuma outra marca pode ocupar totalmente o lugar desta.
 - Ficaria muito aborrecido se não conseguisse encontrar essa marca.
4. *Conexão nostálgica.* O relacionamento baseia-se parcialmente na recordação de tempos felizes.
 - Esta marca me lembra coisas que fiz ou lugares onde estive.
 - Esta marca me lembrará sempre uma determinada fase de minha vida.
5. *Conexão do autoconceito.* Os participantes compartilham interesses, atividades e opiniões.
 - A auto-imagem da marca é semelhante à minha.
 - A marca me lembra quem sou.
6. *Intimidade.* Existe uma profunda compreensão entre os participantes. O cliente conseguirá intimidade sabendo detalhes acerca da marca e de sua utilização. Os programas de marketing um-em-um aumentam a intimidade patrocinando a compreensão mútua.
 - Sei muita coisa a respeito dessa marca.
 - Conheço bem a empresa que fabrica essa marca.
7. *Qualidade dos participantes.* Esta dimensão espelha a avaliação de um participante sobre o desempenho e a atitude do outro, incluindo a avaliação realizada pelo consumidor sobre a atitude da marca em relação a ele.

- Sei que essa marca realmente gosta de mim.
- Essa marca me trata como um cliente valioso.

As três primeiras dimensões podem ser encaradas como variantes da fidelidade à marca. As outras quatro, entretanto, apresentam medidas do relacionamento qualitativamente diferentes. As duas afirmações associadas a cada dimensão proporcionam dados para uma possível escala de mensuração.

O MODELO DA REPRESENTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FUNCIONAIS

Os modelos da auto-expressão e da base do relacionamento oferecem contextos nos quais a personalidade da marca possa constituir o fundamento para uma estratégia de marca e um vínculo com os clientes. A personalidade da marca também pode desempenhar um papel mais indireto, sendo um veículo para representar e sugerir benefícios funcionais e atributos da marca. Em sua melhor forma, ela pode captar a proposta de valor impulsionadora da estratégia da marca, como nos exemplos apresentados abaixo.

- A personalidade da Harley-Davidson, de uma pessoa robusta, masculina, que busca a liberdade, sugere que o produto é um veículo poderoso e libertador. Esses atributos do produto seriam muito menos convincentes sem a personalidade subjacente a eles.
- A Hallmark, como pessoa, é sincera, carinhosa; genuína e imutável. Essa personalidade sólida ajuda a criar a impressão de que os cartões Hallmark atingirão o destinatário no plano emocional.
- A personalidade da marca Benetton, inovadora, provocativa e imaginativa, afeta as percepções das pessoas sobre a Benetton e suas lojas.

O SÍMBOLO

Quando existe um símbolo ou uma imagem visual que podem criar e sugerir a personalidade da marca, será maior a capacidade de essa personalidade reforçar os atributos da marca. Considerem-se os seguintes exemplos:

- O Padeirinho da Pillsbury é um mestre-cuca feliz que adora preparar produtos de panificação frescos. A barriguinha e o sorriso do Padeirinho espelham a qualidade 'estalando' dos produtos Pillsbury.

FIGURA 5.9
O Homem da Michelin



Utilizado com permissão da Michelin North America. Todos os direitos reservados.

- A personalidade entusiasmada do Homem da Michelin sugere um pneu com tenacidade e energia (Figura 5.9).
- A diligência do Wells Fargo reflete uma organização independente e poderosa, que proporciona confiabilidade. Essa percepção poderá persistir mesmo que os concorrentes ofereçam na realidade uma confiabilidade superior e serviços personalizados. Com a diligência, o Wells Fargo vence a batalha pelas percepções.
- O coelho da Energizer tem uma personalidade acelerada e infatigável que nunca fica sem energia, exatamente como a bateria simbolizada por ele, que dura mais que as outras.

A personalidade de marca que representar um benefício ou atributo funcional poderá ser relativamente ineficiente, se carecer de uma imagem visual formada na mente dos clientes. O Pepto-Bismol personificado, por exemplo, poderia ser uma mãe extremada que cuida de você de uma forma gentil e suave. Se essa metáfora for captada por uma imagem visual familiar, será mais propensa a estimular as percepções do cliente de que o Pepto-Bismol é confortante e gentil.

ASSOCIAÇÃO COM UM PAÍS OU UMA REGIÃO

Um país ou uma região de origem podem agregar credibilidade a uma identidade. Isso também pode gerar uma personalidade sólida que proporciona não só uma sugestão de qualidade, mas também um importante ponto de diferenciação, que pode levar a programas eficientes de marketing e comunicação.

- A Killian's Red, por exemplo, criou para a marca uma sólida personalidade irlandesa, que inspira promoções e estabelece vínculos com a tradição irlandesa de elaboração e degustação de cervejas finas.
- O uísque Jack Daniel's apoiou-se em seus antecedentes do Tennessee para criar uma personalidade que espelha o ritmo e o sabor da cultura interiorana daquele estado, conforme ilustrado pela Figura 5.10. O resultado é uma posição autêntica e a oportunidade de desenvolver vínculos com os clientes. O Jack Daniel's tem o clube Squire, por exemplo, cujos membros possuem uma polegada quadrada de terra no interior do Tennessee e recebem relatórios regulares sobre suas 'propriedades'.

O raciocínio básico é que normalmente é mais fácil criar uma personalidade que implique um benefício funcional do que comunicar diretamente a existência desse benefício. Além disso, é mais difícil atacar uma personalidade que um benefício funcional.

O PODER DOS ESTEREÓTIPOS NACIONAIS E CULTURAIS

Os psicológicos demonstraram que os estereótipos nacionais e culturais influenciam as percepções e as avaliações. Aplicando essa lógica, Leclerc, Schmitt e Dube demonstraram que o uso da pronúncia francesa, em lugar da inglesa, afeta as atitudes e as percepções relativas a produtos como fragrâncias, esmalte para unhas, vidraria e brinquedos de pelúcia.²³ Os autores sugeriram que o estereótipo francês de sensibilidade estética, prazer sensorial e sofisticação era uma força impulsionadora por trás desses resultados.

PERSONALIDADE DA MARCA VERSUS IMAGENS MENTAIS DOS USUÁRIOS

As imagens mentais dos usuários são definidas como um conjunto de características humanas associadas ao usuário típico da marca.²⁴ Existe uma tendência nas pesquisas, tanto acadêmicas quanto práticas, de equiparar a personalidade da marca às representações (ou imagens mentais) dos usuários; os pesquisadores com freqüência avaliam a personalidade de uma marca fazendo perguntas sobre o usuário. A suposição implícita é que os dois elementos são idênticos e que os entrevistados acharão mais fácil conceituar as imagens mentais do usuário do que a personalidade da marca.

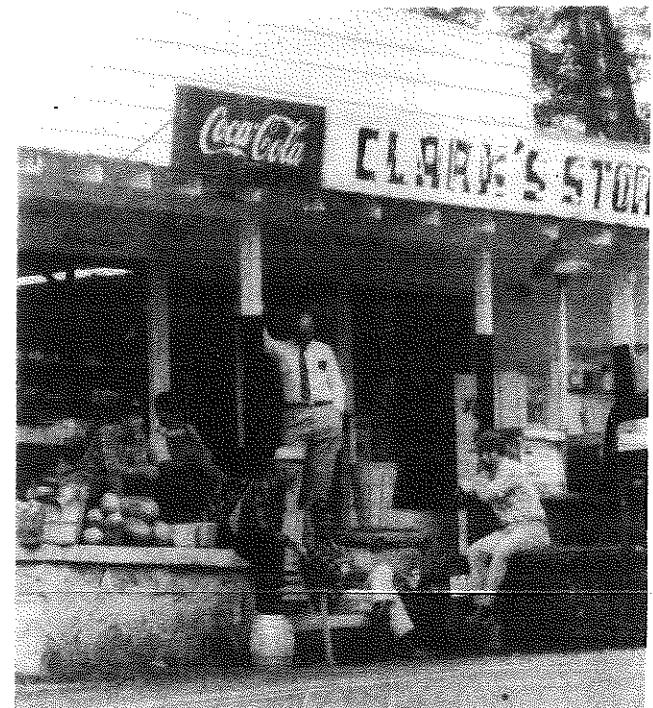
Para algumas marcas, as diferenças entre as imagens mentais do usuário e a personalidade da marca são realmente pequenas. Na maioria desses casos, a marca visa a um perfil específico de usuário, e esse perfil bem desenvolvido é o impulsor primário da personalidade da marca. O uísque Dewar's, por exemplo, utilizou uma famosa série de perfis para definir simultaneamente a imagem dos usuários e a personalidade da marca. Sendo as marcas e submarcas da Nike impulsadas por endossantes atléticos, as imagens mentais do usuário e a personalidade de marca também podem ser muito semelhantes.

Para muitas marcas, entretanto, uma diferença significativa entre as personalidades da marca e do usuário pode ser importante para a estratégia da marca. A personalidade da marca Levi's, por exemplo, é impulsada em grande parte pela tradição da empresa como fornecedora de roupas para mineiros, pelos atributos da marca (resistente, durável, simples) e pelos contextos de uso (faroeste/vaqueiros). Em contraste, as imagens mentais do usuário da Levi's 501 — impulsadas em grande parte pela publicidade — tendem a ser urbanas, modernas, contemporâneas e válidas para os dois sexos.

UTILIZAÇÃO DAS IMAGENS MENTAIS DOS USUÁRIOS PARA TORNAR A MARCA CONTEMPORÂNEA

O exemplo da Levi's ilustra um caso muito comum em que um mercado mais jovem, contemporâneo, está fora de compasso com a personalidade da marca. Seria difícil e destrutivo contornar esse problema modificando-se a personalidade ligada à tradição da marca. Na melhor das hipóteses, isso diluiria ou destruiria a personalidade existente, que ainda tem valor; na pior, seria sabotado o relacionamento entre a marca e um segmento importante.

FIGURA 5.10
Imagem interiorana do Jack Daniel's



What do you enjoy doing on Saturdays? Whatever it is, we hope it includes a sip of Tennessee Whiskey.

SATURDAYS in Jack Daniel's country are for old friends, familiar places and good conversation. Some head off to Mulberry Creek in search of smallmouth bass. Some get together to barbecue. And a few always seem to gather at Clark's Store. There they'll speak profoundly on any number of subjects, including the oldtime way we make whiskey here in the Tennessee hills. Talking with friends about Jack Daniel's is one fine way to pass an autumn Saturday. Sipping it with friends, we believe, is another.

SMOOTH SIPPIN' TENNESSEE WHISKEY

Tennessee Whiskey • 40.43% alcohol by volume (80.86 proof) • Distilled and Bottled by
Jack Daniel Distillery, Lem Motlow, Proprietor, Route 1, Lynchburg (Pop. 361), Tennessee 37352
Placed in the National Register of Historic Places by the United States Government.



Reproduzido com permissão da Jack Daniel Distillery.

As imagens mentais dos usuários proporcionam um veículo para a retenção da personalidade da marca, respondendo-se simultaneamente ao mercado-alvo. A personalidade da marca ainda desempenharia um papel reduzido, talvez su-gerindo e reforçando os atributos do produto. Quando as imagens mentais dos usuários são inconsistentes com a personalidade da marca, pode resultar uma tensão tanto intrigante quanto interessante. É possível argumentar que as marcas mais interessantes incorporaram elementos incongruentes — considere-se o Oil of Olay, que é prático e no entanto exótico, e as After Eight Mints, que são sofisticadas mas acessíveis.

A estratégia de desenvolvimento de imagens dos usuários diferentes da personalidade da marca suscita algumas perguntas. As imagens mentais dos usuários podem chegar a dominar o relacionamento, acabando por diluir a personalidade tradicional da marca e suas associações relacionadas aos atributos (roupas profissionais duráveis, no caso da Levi's)? É possível reforçar a personalidade da marca e ainda assim construir as imagens mentais dos usuários? Essas perguntas serão novamente formuladas no Capítulo 7, no qual abordaremos a questão do gerenciamento das marcas ao longo do tempo.

REPRESENTAÇÕES DOS USUÁRIOS E GRUPOS DE REFERÊNCIA

As marcas podem criar uma proposta de valor e uma base de relacionamento concentrando-se em um determinado grupo social ou de referência, por meio de representações dos usuários. A possibilidade de pertencer a um grupo de usuários ou de obter a aprovação e a aceitação desse grupo pode proporcionar um vínculo emocional adicional para o consumidor. Não há dúvida de que o sucesso da campanha original da Miller Lite deveu-se em parte à inclusão dos clientes em um grupo atraente mas acessível, definido por atletas famosos aposentados.

Quando a personalidade de uma marca difere das imagens mentais dos usuários, o grupo de referência pode ser baseado tanto na personalidade quanto nas imagens, ou em ambas. Os membros da cultura hip-hop adotaram marcas de roupas e sapatos como Timberland, Car Hart, Ben Davis e Dickees. Esses consumidores foram atraídos pelas personalidades das marcas, em geral relacionadas à autenticidade, ao campo, aos valores reais, às pessoas comuns e aos tempos da simplicidade. Ao mesmo tempo, criaram-se novas imagens mentais dos usuários — ou seja, o indivíduo *hip-hop* prototípico. Assim, um dos impulsos dos usuários para muitos clientes era ser aceito pelo grupo representado por essas imagens mentais.

CRIAÇÃO DAS IMAGENS MENTAIS DOS USUÁRIOS

As imagens mentais dos usuários podem ser impulsionadas pelos próprios usuários, as pessoas que são vistas 'por aí' usando a marca. É claro que os perfis reais de usuário podem não ser desejáveis ou controláveis. Quando o símbolo do jacaré Izod se espalhou para além do segmento yuppie visado, ou quando a cultura hip-hop começou a usar as linhas para trabalhadores da Ben Davis, o perfil do usuário se afastou do mercado-alvo. A Sears mourejou durante muito tempo com a tentativa de vender roupas e acessórios elegantes ante imagens mentais vulgares de um público de classe média. O Oil of Olay gostaria de enfatizar sua personalidade de marca exótica, elitizada e jovem, e de minimizar o fato de seus usuários reais serem mais velhos e vulgares.

Uma forma de minimizar as imagens mentais reais mas indesejáveis é promover usuários idealizados ou estilizados na publicidade e em outros esforços de marketing vinculados à marca. Assim, quando a Miller Lite sentiu-se limitada por uma personalidade de usuário de ex-esportistas na casa dos 30 ou 40 anos, as novas campanhas tentaram explicitamente modificar essa personalidade do usuário, tornando-a mais jovem. Os endossantes célebres também podem proporcionar a base para as imagens mentais dos usuários. A Nike, por exemplo, usou Charles Barkley e Scottie Pippen para criar imagens para as marcas de calçados de basquete Nike Force e Flight.

A PERSONALIDADE DA MARCA COMO VANTAGEM SUSTENTÁVEL

Em resumo, a personalidade da marca pode ajudá-la de diversas formas. Em primeiro lugar, ela pode oferecer um veículo para os clientes expressarem suas próprias identidades. A auto-expressão será habitualmente mais vívida quando a marca possuir uma personalidade sólida, porque essa é a personalidade que estará sendo expressa. Em segundo lugar, a metáfora da personalidade da marca ajuda a sugerir o tipo de relacionamento que os clientes mantêm com a marca, um relacionamento modelado nos relacionamentos interpessoais. Por último, as personalidades das marcas servem para representar e sugerir eficientemente benefícios funcionais e atributos do produto.

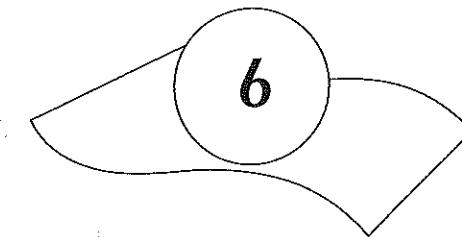
O aspecto importante da personalidade de uma marca é ela ser na maioria das vezes um ponto de diferenciação sustentável. Considere as personalidades da Harley-Davidson, do Saturn, da Hallmark, da Tiffany, da Obsession (de Calvin Klein), do Jack Daniel's, da United Airlines ou da Mercedes-Benz. Em cada um

desses casos, a personalidade da marca é única no âmbito da classe de produtos. Como tal, ela proporciona um veículo poderoso para desenvolver uma identidade, os esforços de comunicação e, na realidade, todo um programa de marketing. Além disso, a personalidade da marca é sustentável, porque é muito difícil (e normalmente ineficiente) copiar uma personalidade.

As marcas possuidoras de uma personalidade devem considerar seu aperfeiçoamento, fazendo dela um ponto de alavancagem no interior da identidade da marca. As marcas desprovidas de personalidade são em geral vulneráveis, ficando expostas a ataques, como fortalezas estacionárias.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Qual é a personalidade de sua marca atualmente percebida pelos clientes e demais grupos relevantes? Quais são, dentre os Cinco Grandes, os fatores que melhor descrevem sua marca? E quais, dentre as 15 facetas? Qual a natureza do relacionamento pessoal entre a marca e os clientes? De que forma a personalidade da marca e o relacionamento com os clientes diferem daqueles da concorrência?
2. Qual é a personalidade visada para a sua marca, no que diz respeito aos Cinco Grandes (e às 15 facetas)? Quão importante isso é para a identidade da marca? Faz parte da identidade essencial? Ou é parte da identidade ampliada, proporcionando textura e riqueza a uma afirmação de identidade da marca impulsionada por outras dimensões?
3. Como a personalidade é trabalhada para auxiliar a marca? Quais são os modelos operacionais — auto-expressão, base de relacionamento ou representação dos benefícios funcionais?
4. Como foi criada a personalidade da marca? Como ela será gerenciada no futuro?
5. A personalidade de sua marca e as imagens mentais dos usuários são idênticas? Se forem diferentes, isso constitui um problema? Será possível reforçar ambas ao longo do tempo, se forem diferentes?



IMPLEMENTAÇÃO DA IDENTIDADE

Quando a superioridade absoluta não for atingível, você terá de criar uma superioridade relativa no ponto decisivo, fazendo um uso habilidoso daquilo que você tem.

Karl von Clausewitz (*Sobre a guerra*, 1883)

A concentração primária da mensagem de sua marca deverá ser em como você é especial, e não no quanto você é barato (...) A meta deverá ser vender aquilo em que a marca se diferencia.

Larry Light, estrategista de marcas

UMA PARCELA DA IDENTIDADE/PROPOSTA DE VALOR

Nos três capítulos anteriores, foram demonstrados os conceitos da identidade de uma marca, a proposta de valor dessa marca e os relacionamentos marca-cliente. O objetivo foi desenvolver um quadro estrutural e abrangente daquilo que as marcas representam (como os estrategistas gostariam que elas fossem percebidas).

O foco se voltará agora para a implementação da identidade e da proposta de valor, por meio do desenvolvimento de um sistema de implementação da identidade da marca em três etapas, conforme sugerido pela Figura 6.1. A primeira etapa da implementação é uma afirmação da *posição da marca*, que especifica a parte da identidade que deverá ser ativamente comunicada. A segunda etapa é a execução do programa de comunicação, que inclui a seleção dos meios a serem utilizados e a criação dos anúncios ou programas reais. Por fim, o programa de comunicação será monitorado durante um estágio de *acompanhamento*. Cada uma dessas etapas será discutida separadamente.

O capítulo se voltará então para a *análise estratégica das marcas*, que apoia o desenvolvimento do sistema de identidade de marca e sua implementação, encerrando-se com uma discussão que resume o poder em potencial de uma identidade e de uma posição.

A POSIÇÃO DA MARCA

Uma vez determinada uma identidade e especificada uma proposta de valor, inicia-se a implementação. Precisarão ser estabelecidos os objetivos de comunicação e terá de ser planejada e implementada sua execução. O ponto de partida é o enunciado da posição da marca — a pedra angular do programa de comunicações. A posição de uma marca é definida como se segue:

A posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes.

Essa definição inclui as quatro características-chave da posição de uma marca, conforme espelhadas pelas idéias ‘parcela’, ‘público-alvo’, ‘ativamente comunicada’ e ‘demonstrar uma vantagem’.

Quando existir uma posição de marca, a identidade e a proposta de valor dessa marca poderão ser plenamente desenvolvidas, com textura e profundidade. A identidade e a proposta de valor não precisam ser enunciados concisos daquilo que deve ser comunicado, porque a posição da marca se encarrega desse papel. Em relação a algumas marcas, a identidade e a proposta de valor se combinam em uma afirmação compacta que pode servir (talvez com pequenas correções) como posição da marca. Na maioria dos casos, entretanto, os primeiros componentes são significativamente mais amplos que o último.

Para ilustrar essa diferenciação, elementos extremamente importantes para a identidade podem não desempenhar papel algum na estratégia ativa da comunicação. A limpeza das lojas McDonald's é com certeza um dos componentes fundamentais da cultura e da identidade da marca. Seria entretanto improvável que ela fosse uma parcela da posição da marca, porque não diferenciaria a McDonald's dos principais concorrentes.

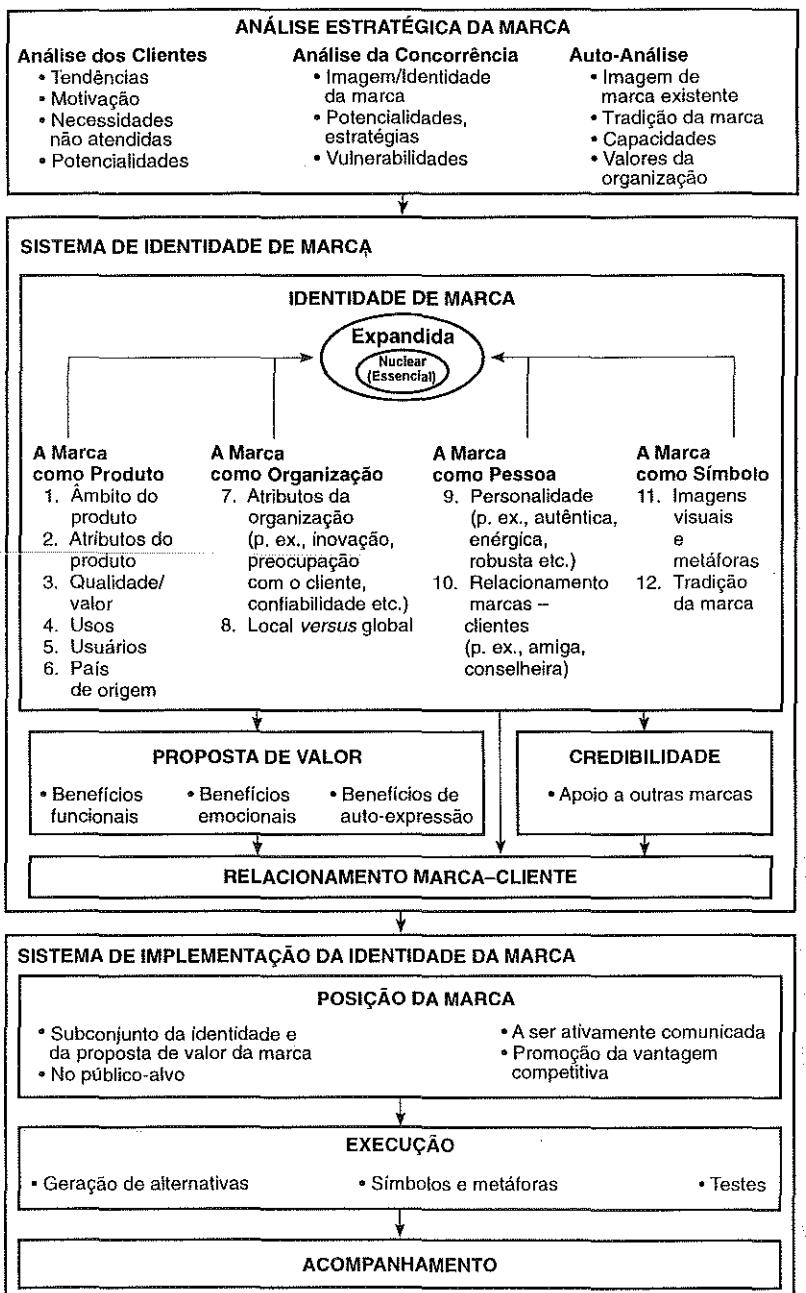
A posição da marca pode ser modificada sem que se modifiquem a identidade e a proposta de valor das quais ela é um subconjunto. O Saturn, por exemplo, posicionou-se durante o primeiro ano como um automóvel de classe mundial. Nos anos subsequentes, a posição se concentrou em um subconjunto diferente da identidade da marca, centralizando-se em um relacionamento com os clientes baseado na amizade e no respeito. A identidade e a proposta de valor não se modificaram — modificou-se apenas a concentração da posição e, com ela, os programas de comunicação.

Mas como se escolhem os elementos da identidade que deverão ser incluídos na posição da marca? Os três aspectos a serem observados são a identidade essencial ou nuclear, os pontos de alavancagem na estrutura da identidade e a proposta de valor.

Observe a identidade essencial

A identidade essencial representa por definição o núcleo atemporal da marca. Assim, os valores mais exclusivos e valiosos da marca freqüentemente estão representados na identidade essencial. Além disso, deve haver um agrupamento de elementos da marca, ao redor de cada componente da identidade essencial, que abra múltiplas alternativas de execução, além de acrescentar riqueza e textura. Finalmente, a posição da marca deve incluir repetidas vezes a identidade essencial, de forma que os elementos de comunicação não se desviem da essência da marca.

FIGURA 6.1
Modelo do planejamento da identidade da marca



Identifique os pontos de alavancagem

A posição da marca pode ser baseada em um ponto de alavancagem que não se encontra necessariamente na identidade essencial. O personagem Ronald McDonald, por exemplo, pode proporcionar um ponto de alavancagem para a McDonald's. A personagem é central para a concentração na diversão e nas crianças, sendo também a base para as Ronald McDonald Houses, que geram, no mercado norte-americano, respeito e visibilidade. Assim, uma possível posição da marca McDonald's poderia muito bem enfatizar o Ronald McDonald como se segue:

- O restaurante que Ronald McDonald converte, com sua presença e seus programas, em um lugar divertido para as crianças e as famílias. (Público-alvo: crianças e pais.)

Ocasionalmente, uma submarca, uma característica ou um serviço podem proporcionar um ponto de alavancagem. O amortecedor de ar visível da antiga linha Nike Air, por exemplo, servia para representar o aspecto de tecnologia avançada da identidade Nike. As submarcas, as características e os serviços que desempenham esse papel são chamados de *balas de prata* e serão descritos em detalhes no Capítulo 8, onde será apresentado o conceito de sistemas de marcas.

A proposta de valor: benefícios que impulsionam os relacionamentos

Um benefício para os clientes que faça parte da proposta de valor e da base do relacionamento marca–cliente pode ser outro candidato preferencial a uma posição de marca. A Nike, por exemplo, oferece o benefício funcional da melhoria de desempenho e o benefício de auto-expressão baseado no uso de um calçado endossado por um atleta célebre. Um endossante como Michael Jordan pode oferecer suporte para uma posição de marca, conforme se segue:

- O calçado que Michael Jordan usa para obter a vantagem de desempenho extra. (Público-alvo: atletas de fim-de-semana.)

O PÚBLICO-ALVO

A posição da marca também deve visar a um público específico, que pode ser um subconjunto do segmento visado pela marca. Uma empresa que fabrique bicicletas “para montanha” (*mountain bike*), por exemplo, poderia definir um público específico de ciclistas sérios e altamente sofisticados da costa oeste dos Estados Unidos, embora o segmento visado pudesse ser um grupo muito maior.

Também podem existir um público-alvo primário e outro secundário. O público primário do Camry da Toyota pode ser constituído pelos motoristas masculinos que dirigem sedãs esportivos, mas as mulheres poderiam ser um público secundário importante. A estratégia da posição deverá considerar portanto o público secundário e, em especial, não antagonizá-lo de maneira nenhuma.

COMUNICAÇÃO ATIVA

Afirmar que a posição da marca deve ser ativamente comunicada implica na existência de objetivos de comunicação específicos, concentrados na modificação ou no fortalecimento da imagem da marca ou dos relacionamentos marca-cliente. Esses objetivos, se forem viáveis, deverão ser acompanhados pela avaliação. Se a meta for, por exemplo, criar ou melhorar o relacionamento 'amigo', poderia ser desenvolvida uma escala concorda/discorda utilizando itens como "A Gateway é sua amiga" e "A Gateway estará sempre à sua disposição". Essas escalas podem ser usadas tanto para testar os programas de comunicação quanto para acompanhar seu impacto.

Posição da marca e imagem da marca

A imagem da marca espelha as percepções atuais relativas a uma marca. Tal como a identidade da marca, a posição é mais de aspiração, refletindo as percepções que os estrategistas querem que sejam associadas à marca. Ao se criar uma posição para a marca, uma etapa útil será a comparação da identidade da marca com sua imagem, em relação às diferentes dimensões dessa imagem.

DIMENSÃO	IDENTIDADE DA MARCA (META)	IMAGEM DA MARCA (REALIDADE ATUAL)
PRODUTO:	Cerveja especial	Cerveja especial
USUÁRIO:	Jovem (de espírito ou físico)	Meia-idade
PERSONALIDADE:	Divertida, bem-humorada	Divertida, bem-humorada
BENEFÍCIO FUNCIONAL:	Sabor superior	Sabor superior
BENEFÍCIO EMOCIONAL:	Aceitação pelo grupo social	(nenhuma)

A comparação da identidade com a imagem resultará em um dentre três esforços de comunicação muito diferentes, espelhando-se no enunciado da posição da marca. Toda imagem de marca poderá ser:

- aumentada (se for necessário acrescentar ou fortalecer uma dimensão) — por exemplo, acrescentar a aceitação pelo grupo social;
- reforçada e explorada (se as associações com a imagem forem sólidas e consistentes com a identidade) — por exemplo, reforçar a personalidade divertida e bem-humorada;
- diluída, abrandada ou eliminada (se a imagem for inconsistente com a identidade da marca) — por exemplo, abrandar a imagem dos usuários de meia-idade.

Aumento da imagem

A imagem de uma marca pode ser restritiva demais — ou seja, pode ser voltada para um grupo etário ou uma aplicação, enquanto a identidade sugere acrescentar outros segmentos ou aplicações. A empresa pode querer negociar tanto com os lares quanto com os escritórios, ou com as pessoas que exigem estilo e durabilidade. A posição da marca poderia consequentemente (1) acrescentar associações à imagem da marca e (2) atenuar as percepções restritivas.

A marca Clinique, por exemplo, possui uma sólida imagem de frescor, limpeza e pureza, usando uma abordagem clínica de jaleco branco aos cosméticos e produtos de tratamento da pele. O usuário típico é percebido como uma mulher jovem que tem pele oleosa. O desafio para a Clinique é manter os pontos fortes de sua imagem atual, mas atenuar a imagem de juventude (para tornar a marca acessível às mulheres maduras) e atingir um público mais amplo, para além da concentração especializada no problema da pele oleosa. A Clinique poderia, por exemplo, injetar elementos de elegância na linha, não para competir com a posição 'elegante' dos concorrentes, mas para se expandir para além de sua sólida posição clínica.

Reforço da imagem

A imagem da marca não deve ditar sua posição (ou identidade), mas também não deve ser ignorada. Uma posição eficiente da marca com freqüência reforçará e explorará os pontos fortes da imagem. Na realidade, a decisão de criar uma nova posição que não se apóie nos pontos fortes da marca é em geral difícil e arriscada.

As maiores vantagens do Subaru foram sua associação à tração nas quatro rodas (apoada pela imagem de um Subaru transportando esquiadores às pistas de descida) e ao desempenho e à segurança proporcionados por esse sistema de tração. Em determinado ponto, tentou-se reposicionar a marca de forma a atrair um mercado mais geral, onde ela concorreria mais diretamente com o Accord da

Honda e o Camry da Toyota. O resultado (talvez previsível) foi não haver mais um ponto de diferenciação entre o Subaru e seus concorrentes, e dessa forma os esforços fracassaram. A Subaru então retornou, um pouco prejudicada, a uma posição de marca baseada em sua imagem aceita de superioridade na fabricação de veículos com tração nas quatro rodas.

Diluição da imagem

Especificar aquilo que uma marca não é pode ser ocasionalmente tão importante para o programa de comunicação quanto especificar o que ela é. Na comparação comentada mais acima, a imagem de marca de uma cerveja era a de um usuário tipicamente de meia-idade, enquanto a identidade da marca incluía bebedores mais jovens. A indicação de que a marca não se destinava exclusivamente aos usuários de meia-idade sugere tanto as imagens visuais a serem evitadas quanto aquelas a serem incluídas.

DEMONSTRAR UMA VANTAGEM

Finalmente, a posição da marca deverá demonstrar uma vantagem em relação aos concorrentes. A linha básica é que a posição deverá especificar um ponto de superioridade integrante da proposta de valor. O ponto de vantagem deverá encontrar ressonância junto aos clientes e ser diferenciador — ou seja, representar algo diferente daquilo que os concorrentes proporcionam.

Ressonância junto aos clientes

Um dos objetivos fundamentais da posição é desenvolver um ponto de vantagem com ressonância junto aos clientes devido a uma proposta de valor positiva ou a um relacionamento marca—cliente significativo. Se o apelo do ponto de vantagem for mal direcionado, pouco persuasivo ou inconseqüente, o resultado será uma marca débil e vulnerável.

Os estrategistas devem procurar uma posição que encontre ressonância junto aos clientes, não apenas imediatamente mas também durante um longo intervalo futuro. As estratégias de marcas exigem investimentos substanciais e o retorno dos mesmos ficará limitado se a posição tiver vida curta. Em contraposição, como o Capítulo 7 (sobre o gerenciamento das marcas ao longo do tempo) irá esclarecer, existem enormes dividendos na posse de uma estratégia consistente ao longo do tempo. Assim, uma das metas é criar uma identidade e uma posição de marca com potencial para durar.

Diferenciar-se dos concorrentes

A posição da marca também precisa proporcionar um ponto de diferenciação em relação às ofertas da concorrência. Existem diversas formas de diferenciação. A marca pode se posicionar contra um benefício funcional da concorrência, dizendo-se superior (ou comparável, por um preço inferior), ou então afirmar que oferece um benefício funcional diferente. Alternativamente, a posição poderá ser baseada em algo diferente dos benefícios funcionais — um benefício emocional ou de auto-expressão, um atributo organizacional, uma personalidade de marca ou um relacionamento com os clientes. O acréscimo de uma personalidade de marca proporciona na maioria das vezes um caminho para a diferenciação da concorrência.

Equiparar-se versus derrotar os concorrentes

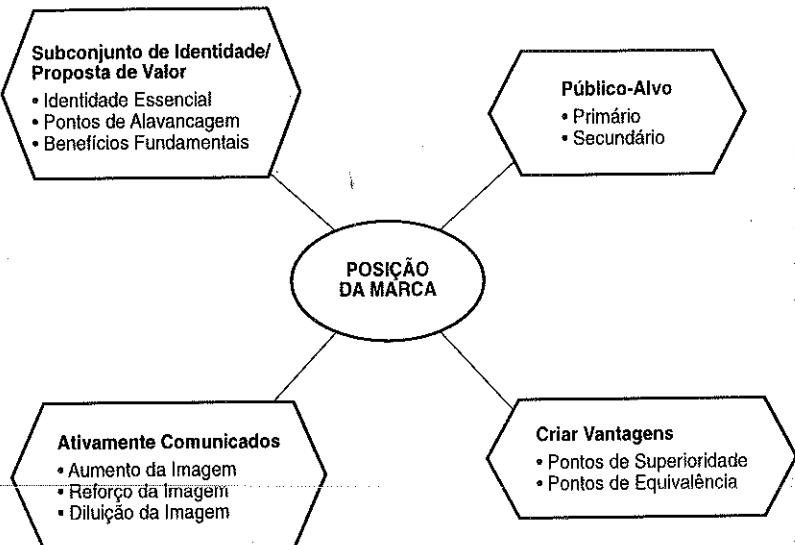
Existe uma tendência natural para se acreditar que uma marca precisa ser superior em todas as dimensões. Na realidade, entretanto, uma meta mais adequada e viável poderá ser evitar uma imagem inferior que represente uma deficiência. Suponha-se por exemplo que a marca de computadores portáteis Compaq esteja concorrendo em um segmento onde as principais dimensões da concorrência são os recursos e o apoio da empresa. Poderá ser desaconselhável tentar ser percebida como superior em relação à dimensão do apoio da empresa, na qual concorrentes como a Dell mantêm posições sólidas; a melhor estratégia será talvez tentar conseguir a equivalência ou a quase equivalência. A meta poderia ser fazer os clientes acreditarem que a Compaq está tão próxima da Dell, em relação ao apoio aos clientes, que a decisão de compra e a satisfação com o produto poderiam ser ditadas por outras considerações.

QUATRO PERGUNTAS

O enunciado da posição da marca deverá portanto abordar quatro conjuntos de perguntas, conforme sugerido pela Figura 6.2:

1. Quais elementos da identidade e da proposta de valor da marca deverão fazer parte de sua posição e incorporar-se ao programa de comunicação ativa? O que obterá ressonância junto aos clientes e diferenciará a marca de suas concorrentes?
2. Qual é o público-alvo primário? Quais são os públicos-alvo secundários?
3. Quais são os objetivos de comunicação? A imagem atual precisa ser aumentada ou fortalecida, reforçada e explorada? Ou diluída e eliminada (ou seja, o que a marca não significa)?

FIGURA 6.2
Posição da marca



4. Quais serão os pontos de vantagem? Quais serão os pontos para os quais a equivalência ou a quase equivalência serão o máximo a que a imagem da marca deverá ambicionar?

POSICIONAMENTO EM AÇÃO

Seguem-se seis exemplos de afirmações de posição, extraídos dos trabalhos da BMP DDB Needham, uma agência de publicidade inglesa:¹

- A Miller Lite é uma cerveja lager genuína dos Estados Unidos, de concentração alcoólica padrão, porém mais leve e fácil de beber. (Público-alvo: bebedores de cerveja lager entre 18 e 24 anos de idade, especialmente aqueles mais preocupados com a aparência pessoal.)
- A Alliance & Leicester, uma empresa de poupança e financiamento, é grande, carinhosa e amigável; algo com que a pessoa comum pode se identificar e sentir-se segura. (Público-alvo: depositantes/investidores existentes e em potencial.)

- A Alliance & Leicester permite a você fazer uma hipoteca antes de comprar uma casa; a empresa reduz a ansiedade, proporciona reafirmação e se torna uma figura paterna. (Público-alvo: compradores de primeira viagem, entre 20 e 40 anos, que se sentem inseguros ou mesmo assustados com todo o processo.)
- A maionese Hellmann's é um condimento/ingrediente versátil, fácil de usar e com uma gama de usos que vai muito além do tempero de saladas. (Público-alvo: usuários atuais da Hellmann's e pessoas que não usam maionese.)
- As Clarks Desert Boots são as originais (um desenho criado há muitas décadas) e no entanto espelham um estilo contemporâneo (como um terno Armani usado com camiseta). (Público-alvo: homens jovens na vanguarda da moda.)
- Krone é a primeira margarina com sabor e textura indiferenciáveis daqueles da manteiga. (Público-alvo: atuais usuários domésticos de manteiga sensíveis aos aumentos de preço.)

Observe que existem duas posições referentes à marca Alliance & Leicester, cada uma claramente direcionada a públicos-alvo muito diferentes. No entanto, as personalidades da marca se superpõem (uma ‘figura paterna’ reconfortadora se superpõe a ‘grande, carinhosa e amigável’). Haveria ainda mais superposições entre os componentes da identidade completa da marca.

Black Velvet

O uísque Black Velvet, cuja identidade foi apresentada no Capítulo 3, possui o seguinte enunciado de posicionamento:

- O Black Velvet é um uísque importado excepcionalmente suave e macio, que não deve ser considerado um uísque canadense. (O ‘canadense’ é um tipo de uísque.) O Black Velvet possui um toque de classe exclusivo que proporciona uma extravagância permissível a um preço pouco acima dos uísques de preço popular. (Público-alvo: bebedores de destilados.)

O ponto de vantagem é o sabor suave e macio, que diferencia o Black Velvet dos uísques escoceses de sabor amargo. As imagens de suavidade e maciez são impulsionadas pelo produto e pela dama do Black Velvet, apresentada em comerciais e em cartazes (Capítulo 7). A posição de importado sugere que o Black Velvet é uma marca especial conhecida no mundo todo e o “toque de classe exclusivo”, somado ao sabor suave e macio, sugere que o uísque oferece recompensa e descontração pessoais. Observe que o Black Velvet não é um uísque ‘canadense’.

A necessidade é atrair interesse entre os bebedores de uísque escocês e de bourbon, e não ficar restrito aos bebedores de uísque canadense.

SEJA VIÁVEL

A posição da marca deve ser atingível; não há desperdício maior do que tentar atingir uma posição fora de alcance. As marcas que ocupam nichos sólidos caem freqüentemente nessa armadilha quando tentam escapar de seus nichos. O Subaru, conforme assinalado anteriormente, possuía um nicho sólido baseado em sua tecnologia de tração nas quatro rodas e nas associações com a qualidade japonesa, mas fracassou quando tentou se converter em uma marca da corrente principal e competir com modelos não-diferenciados. A posição de marca que se expandir para além de sua imagem atual deverá ser apoiada por uma organização com determinação e capacidade para criar produtos ou serviços que espelhem a nova identidade. O desafio será então comunicar de maneira convincente a nova posição da marca. A história do Subaru ilustra a dificuldade dessas duas tarefas.

CONSECUÇÃO DO BRILHO NA EXECUÇÃO

A posição mais estrategicamente lógica não merecerá ser implementada, se não puder ser encontrada uma execução brilhante. Com muita freqüência é desenvolvida uma comunicação — às vezes por uma grande equipe — que, embora atinja o alvo, revela-se desajeitada e não escapa do amontoado dos concorrentes. As chaves para se evitar esse erro são a paciência e a insistência em conseguir o melhor. É muito fácil se acomodar e acreditar que basta um compromisso de gastar dinheiro com uma marca. Não é.

Sempre me perguntam: "Deveríamos aumentar nosso orçamento de comunicação em X milhões de dólares para criar uma marca?" A resposta pode ser sim ou não, dependendo da qualidade da execução. Um estudo demonstrou que a qualidade da publicidade é cinco vezes mais importante que o valor gasto. Outro estudo demonstrou que a Marlboro obteve muito mais impacto de seu orçamento de comunicação do que as outras marcas obtiveram, sem dúvida devido a seus símbolos e sua personalidade estabelecida.²

Um programa de comunicação executado de forma brilhante diferencia-se do restante, chocando, entretendo ou envolvendo o público. Ao mesmo tempo, esse programa deverá implementar a estratégia de posicionamento e conectar essa implementação ao nome da marca. A obtenção da excelência é difícil; na

realidade, não é fácil sequer reconhecer quando você conseguiu. Leia abaixo algumas orientações.

GERAR ALTERNATIVAS

Quanto mais propostas alternativas você gerar, maiores serão suas chances de criar algo brilhante. As alternativas tanto podem assumir a forma de múltiplas abordagens criativas para o mesmo veículo quanto de caminhos disparem em relação à mídia.

A formação de uma série de equipes publicitárias independentes — até mesmo utilizando-se agências diferentes, se for necessário — pode gerar opções criativas múltiplas. A Coca-Cola utilizou agressivamente múltiplas agências para criar alguns excelentes anúncios individuais. O truque é dispor de uma estratégia que oriente e coordene, manter-se pronto para lidar com os egos e a relutância em repartir o crédito e acreditar suficientemente no conceito, para gastar o dinheiro extra exigido por equipes múltiplas.

A inclusão da mídia não-tradicional leva amiúde a uma comunicação eficiente e a resultados ocasionalmente inovadores. O brilho pode estar ao alcance apenas de quem busca áreas não-convencionais como as que se seguem:

- *O patrocínio de eventos* proporciona a exposição irrestrita e de alto impacto da marca, acoplada a associações positivas. As despesas com o patrocínio de eventos nos Estados Unidos (dois terços delas envolvendo eventos esportivos) chegaram a quase cinco bilhões de dólares em 1994. Recorde-se o impacto do patrocínio de uma equipe de competição ciclística pela WordPerfect, na Europa, mencionado no Capítulo 1.
- *Os clubes e os programas de uso* proporcionam novas formas de relacionamento personalizado com os clientes. O clube de colecionadores da Swatch, o Clube Buitoni da Nestlé, o grupo de proprietários de motocicletas Harley (HOG) e os grupos de usuários do Macintosh da Apple desempenham papéis fundamentais na criação e manutenção de uma base de clientes fiéis.
- *O marketing direto* permite que os clientes evitem os varejistas e acessem diretamente as empresas por meio de catálogos, infomerciais, Internet ou outros meios.
- *Os esforços de relações públicas* oferecem exposição a baixo custo com melhoria da credibilidade. A Nintendo desenvolveu uma nova geração de videogames chamativa o bastante para atingir 300 milhões de exposições em telejornais e programas de variedades. A Silicon Graphics não gastava nada em publicidade

- até o outono de 1994, apoiando-se em uma equipe de relações públicas que a levou a ser capa da *Business Week*, entre outras realizações.
- *Stunts publicitários* geram visibilidade. A Swatch apoiou o lançamento de um relógio pendurando relógios de 150 metros de altura em arranha-céus de Frankfurt e Tóquio.
 - As *promoções* têm potencial para prejudicar a eqüidade da marca, quando se concentram no preço, mas também podem dar suporte às marcas. Recorde-se a promoção do Saturn, cujos vencedores foram visitar Spring Hill para ver a fabricação de seus automóveis.
 - *Apresentações de produtos e as lojas de eventos* proporcionam meios para a realização de afirmações de personalidade exclusivas e envolventes. Os exemplos incluem o Cadbury World (que expõe a história do chocolate, acompanhada de amostras, a mais de meio milhão de visitantes por ano), a Mac-World Expo, da Apple Computer, as Casas do Futuro da GE, o trailer Road Trip da Coca-Cola e as lojas Nike Town.
 - A *embalagem* veicula uma parte significativa da identidade de muitas marcas. A identidade do biscoito President's Choice Decadent Chocolate Chip Cookie, da Loblaw, por exemplo, é comunicada em grande parte pelo design rico e atraente da embalagem. A embalagem e a apresentação também são fundamentais para a identidade da L'eggs.

SÍMBOLOS E METÁFORAS

As melhores estratégias tendem a possuir símbolos sólidos e memorizáveis. Alguns desses símbolos podem já estar em uso ou fazer parte da tradição da marca, e outros podem ser criados. Considere as associações aos benefícios funcionais do ketchup 'mais espesso' da Heinz e o coelhinho da Energizer, as associações aos benefícios emocionais do Padeirinho da Pillsbury e as associações com os benefícios de auto-expressão da "Terra de Marlboro" e da caixa Tiffany. Um dos chás mais vendidos no Reino Unido transmitiu sua mensagem de sabor durante mais de três décadas por meio de comerciais muito divertidos que apresentavam chimpanzés em uma reunião para o chá.

Metáforas poderosas também podem alavancar as despesas de comunicação. A Apple usa a metáfora *desktop publishing** (infelizmente sem possuí-la) para comunicar a user-friendliness e a capacidade gráfica do Macintosh. O Gumout, o aditivo para gasolina da Pennzoil, usa uma metáfora de medicamento: usar o Gumout para limpar o sistema de combustível do automóvel é

* O termo *desktop publishing* (DTP) é hoje sinônimo de edição eletrônica, mas foi concebido originalmente para ressaltar o potencial (então novo) dos computadores pessoais (*desktop*) (N. do T.).

como tomar um descongestionante para amenizar os efeitos de uma gripe ou de um resfriado. Quando a metáfora funciona, é praticamente impossível tirá-la da cabeça, o que pode não só melhorar a recordação da marca mas também direcionar a maneira como os clientes encaram a classe de produtos e as marcas dessa classe.

TESTES

A maioria dos esforços de comunicação pode ser testada, ainda que de modo imperfeito. Os testes podem ser realizados em condições laboratoriais e em campo e em geral valem a pena, mesmo quando parecem ser caros em termos financeiros e de tempo.

Em um teste laboratorial, o anúncio, uma embalagem, um conceito de patrocínio de evento ou outras alternativas de comunicação em potencial podem ser expostos ao público-alvo para se conhecer sua reação. Fazendo-se uso das modernas possibilidades de imagem, pode-se testar uma série de opções em vídeo com muito realismo. Um dos objetivos dos testes é não só determinar o impacto positivo da identidade/posição, mas também descobrir quaisquer reações negativas imprevistas. A dama do Black Velvet, por exemplo, poderia ser percebida como inatingível, se usasse diamantes demais, e o touro da Merrill Lynch poderia ser percebido como perigoso e incontrolável, em vez de forte e agressivo, se o cenário fosse errado.

Os testes de campo são muito mais conclusivos, mas também mais caros, e só permitem testar um número limitado de opções. Uma empresa fabricante de sorvetes testou uma elevação de monta nos gastos com comunicação, observando as vendas em supermercados semelhantes. Um dos supermercados de cada dupla situava-se em um mercado teste exposto aos novos esforços de comunicação; o outro ficava em uma cidade próxima. Os resultados consistentes deram à empresa confiança para ampliar sua estratégia de desenvolvimento da marca.

ACOMPANHAMENTO

A etapa final, ilustrada na Figura 6.1, é o acompanhamento. É altamente recomendável investir na monitorização da posição da marca (e talvez em outros elementos de sua identidade) ao longo do tempo.

O acompanhamento pode ser baseado em pesquisas quantitativas, cujas perguntas e escalas de aferição estruturadas permitem avaliar como as percepções dos clientes foram afetadas pelos esforços de posicionamento da marca. Oacom-

panhamento também pode ser baseado em pesquisas qualitativas, que esclarecem sistematicamente as percepções dos clientes por meio de grupos de pesquisa regulares ou entrevistas em profundidade. Um dos segredos das pesquisas qualitativas é expor a marca a uma amostra representativa do público-alvo e saber o que perguntar. O valor de uma identidade rica e com textura é sua capacidade de dialogar com os clientes de uma forma que ultrapassa os benefícios funcionais e permite uma compreensão aprofundada dos relacionamentos. O Capítulo 10 irá abordar o tema mais amplo do acompanhamento e da mensuração da eqüidade de marca, não só ao longo do tempo, mas também em relação às classes e marcas de produtos, e irá explorar também a parcela da identidade na eqüidade das marcas e discutir as perguntas que podem ser formuladas para avaliá-la.

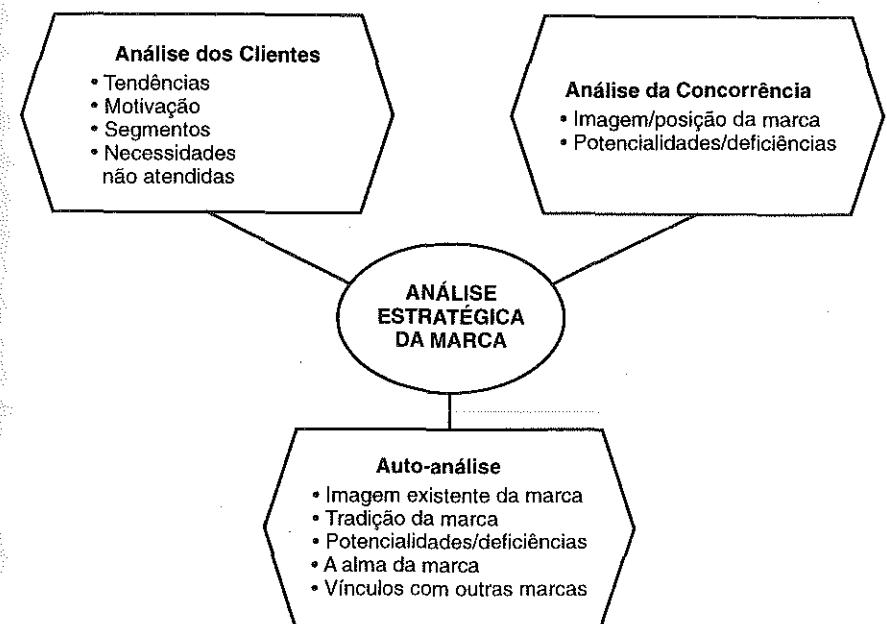
UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS MARCAS

O desenvolvimento da identidade, da proposta de valor e da posição de uma marca — o enunciado daquilo que a marca deve significar e de seu compromisso com os clientes — é uma decisão estratégica em todos os sentidos. Portanto, é necessária uma perspectiva estratégica. As marcas precisam selecionar mercados e desenvolver recursos para o futuro, em vez de apenas se engajar em programas táticos que só abordam os problemas momentâneos.

A estratégia das marcas precisa ser encarada a partir de três perspectivas: uma análise dos clientes, uma análise da concorrência e uma auto-análise (Figura 6.3).³ O objetivo da estratégia de marca é, por fim, criar algo com ressonância junto aos clientes, que evite os pontos fortes e explore as deficiências da concorrência e explore os pontos fortes dessa marca, neutralizando ainda as suas deficiências. Para se criar esse empreendimento, é necessário compreender os pontos de vista representados nas três análises.

Mais especificamente, o principal objetivo da análise estratégica da marca é precipitar e melhorar as decisões estratégicas relativas a ela, como a especificação de sua identidade, das classes de produtos às quais a marca deverá ser associada, do seu papel no interior do sistema de marcas da organização (descrito em detalhes no Capítulo 8) e do nível dos investimentos que deverão apoiá-la. Exemplificando: poderia haver incerteza estratégica quanto a um novo tipo de produto (como chá gelado aromatizado, cerveja do tipo 'ice' ou gravadores de minidiscos) ser aceito pelo mercado ou expandir sua participação no mesmo, ou acabar desaparecendo ou relegado a um nicho específico. As incertezas estratégicas podem ajudar a priorizar as atividades de coleta e análise de informações.

FIGURA 6.3
Análise estratégica das marcas



ANÁLISE DOS CLIENTES

A análise dos clientes pode envolver produtivamente uma análise de tendências, motivações, estrutura de segmentação e necessidades não atendidas dos clientes.

Tendências

Uma boa forma de se iniciar a análise dos clientes é examinar a dinâmica do mercado. Quais são as tendências dos clientes? Esta simples pergunta é poderosa

porque freqüentemente possibilita perceber as motivações mutáveis e os segmentos emergentes com importância estratégica.

Trabalhando com o St. James Group, uma empresa de consultoria sobre estratégias de marcas, a Nestlé observou a categoria de bebidas e notou quatro tendências: preocupação maior com a saúde, crescente preferência pelas bebidas prontas para o consumo, mudança das bebidas quentes para as frias e demanda ampliada pelos sabores exóticos e variedade, espelhando tanto o tédio quanto uma exposição maior às culturas estrangeiras.⁴ Essas tendências sugeriram opções de posicionamento para o Juicy Juice e a Perrier da Nestlé.

A análise das tendências dos volumes de vendas e das perspectivas de lucratividade dos submercados também pode proporcionar percepções. Quais submercados estão crescendo e quais estão declinando? Por quê? Em relação ao café, por exemplo, o consumo diário per capita caiu de 3,1 xícaras em 1962 para menos de 1,7 xícara em 1993. Embora as marcas principais dos supermercados, como Maxwell House (Kraft), Hills Brothers (Nestlé) e Folgers (Procter & Gamble) tenham sofrido devido a esse declínio, verificaram-se uma expansão substancial e margens saudáveis nas vendas de café em grãos (usado em máquinas de moer elétricas), nas marcas especiais e na multiplicação das cafeterias.⁵

Motivações dos clientes

A meta da análise dos clientes é identificar os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que levariam esses clientes a comprar e a usar a marca.

As pesquisas qualitativas objetivam geralmente identificar os benefícios emocionais e de auto-expressão que poderiam ser relevantes em relação à classe do produto. A intenção é chegar até abaixo da superfície e sondar as áreas não tão óbvias para os clientes mas que influenciam a escolha e a experiência de uso das marcas.

A avaliação dos benefícios funcionais envolve três conjuntos de perguntas:

- Quais são os benefícios funcionais relevantes para os clientes?
- Qual é a importância relativa de cada benefício funcional?
- Como os clientes poderão ser agrupados em relação aos benefícios funcionais? Será possível identificar segmentos de benefícios?

O estrategista de marcas desenvolverá tipicamente uma relação de dezenas de benefícios — às vezes 50 ou mais. A tarefa seguinte será reduzir essa relação

a algumas categorias (ou dimensões) principais que resumam como os clientes organizam as informações e assumem atitudes em relação às marcas na classe de produtos sob análise. Na maioria das classes de produtos existem duas, três ou quatro dessas dimensões. Essas dimensões poderão ser úteis na escolha das opções referentes à estratégia da marca.

No ramo de varejo de combustíveis automotivos, por exemplo, existem duas dimensões: benefícios do produto (aditivos na gasolina, qualidade) e experiência no posto de serviço (cortesia, eficiência, instalações). Em muitos contextos de serviços de bens duráveis de alta tecnologia existem freqüentemente uma dimensão do produto, uma dimensão da organização ou do serviço e uma dimensão de preço/qualidade.

Na indústria de bebidas destiladas, existem três dimensões: gratificação e descontração pessoais (benefícios recebidos mesmo sozinho), benefícios de auto-expressão (recebidos quando a marca é consumida em ambientes sociais) e posição de preço/qualidade. As marcas de ostentação concentram-se nos benefícios de auto-expressão e possuem preços elevados; as marcas para *connoisseurs* concentram-se na gratificação e descontração pessoais e também têm preços elevados, e as marcas de baixo preço concentram-se no segmento sensível aos custos. O restante do mercado está posicionado em relação a alguma combinação dessas três dimensões.

Outra meta deverá ser a busca de uma motivação que possa se alavancar como vantagem exclusiva de uma determinada marca. Assim, a empresa distribuidora de combustíveis que for a primeira a instalar um sistema de pagamento automático ou por cartão de crédito poderia obter uma vantagem. Os escrúpulos ambientais também podem oferecer uma forma de diferenciação para uma empresa distribuidora de combustíveis, já que a maioria dos concorrentes está se concentrando em outras motivações dos clientes. A IBM identificou entre os clientes um desejo de possuir um computador subnotebook com teclado completo; servindo-se de um design articulado denominado Butterfly, a IBM atendeu a essa demanda.

Segmentação

Como o mercado se segmenta? Determinados segmentos podem responder de forma diferente aos programas de comunicação, justificando assim diversas estratégias de posicionamento e, talvez, identidades distintas. Assim, na indústria hoteleira, o Hilton provavelmente deseja ter posições diferentes para os segmentos de negócios, lazer e convenções.

Existe um número ilimitado de esquemas de segmentação a serem considerados. O esquema mais útil, na média, inclui a segmentação segundo os benefícios procurados, a sensibilidade aos preços, a fidelidade à marca e a aplicação. A tarefa é identificar os segmentos que constituem o objetivo mais atraente para a marca e mais relevante para o desenvolvimento de sua identidade.

Necessidades não atendidas

Será de especial interesse identificar as necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelas ofertas de produtos existentes. As necessidades não atendidas são estrategicamente importantes porque podem representar oportunidades para as empresas que querem realizar avanços significativos no mercado.

A Black & Decker obteve percepções em profundidade das necessidades não atendidas pesquisando 50 adeptos do 'faça-você-mesmo' que possuíam mais de seis ferramentas motrizes.⁶ Os executivos da Black & Decker entrevistaram os participantes em suas casas, observando em primeira mão como eram usadas as ferramentas e quais eram os problemas e as frustrações experimentados. Um dos problemas percebidos era que a energia das furadeiras sem fio acabava antes que o serviço estivesse concluído. A solução encontrada foi criar uma furadeira com bateria destacável recarregável em uma hora. Um problema com a serragem foi resolvido por meio da criação de uma serra e uma lixadeira com um saco que funcionava como miniaspirador de pó. Foi incorporado um sistema de freio automático, nas serras, para melhorar a segurança. Esses avanços proporcionaram parte da identidade essencial da linha Quantum de ferramentas de preço médio endossadas pela Black & Decker.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência observa a imagem/posição de marca e os pontos fortes e as vulnerabilidades dos principais concorrentes. O objetivo é avaliar não só a realidade atual, mas também a trajetória futura.

Imagen/posição das marcas concorrentes

Um dos insumos fundamentais para a determinação da identidade é a maneira como os clientes percebem as marcas concorrentes, principalmente em relação aos benefícios proporcionados, aos relacionamentos marca-cliente e à personalidade de cada marca. É fundamental saber como os concorrentes são percebidos para desenvolver um ponto de diferenciação. Existem duas fontes de dados sobre a imagem das marcas — os clientes e a comunicação dos concorrentes.

Os clientes são a melhor fonte de informações sobre a imagem das marcas concorrentes. Essas informações podem ser acessadas por meio de pesquisas qualitativas (nas quais os clientes falam sobre suas percepções) ou quantitativas. Qualquer que seja o caso, a imagem pode ser uma função do segmento de mercado. Os usuários, por exemplo, normalmente terão percepções sobre as marcas diferentes das dos não-usuários.

Será também proveitoso saber como as marcas concorrentes desejam ser percebidas. Embora os relatórios anuais e outros relatos sobre planos estratégicos possam proporcionar algumas percepções, a melhor fonte de informações sobre a identidade de um concorrente é sua publicidade e seus planos publicitários. Um perfil dos anúncios da concorrência será especialmente revelador.

Agrupamento das posições dos concorrentes

A análise cuidadosa das posições de todos os concorrentes pode na maioria das vezes oferecer percepções úteis. Em geral, são usadas no ramo poucas estratégias de posicionamento; consequentemente, será um bom exercício organizar os anúncios em 'cenários de marcas' com grupos representando as empresas com estratégias de posicionamento semelhantes. Qualquer estratégia de posicionamento terá de se relacionar a essa estrutura existente, mesmo que esteja arando terreno novo.

Ao escolher sua própria estratégia de posicionamento, a empresa poderá avaliar as 'potencialidades' (ou pontos fortes dos concorrentes) de cada agrupamento, decidindo então se quer utilizar (ou 'juntar-se a') a estratégia representada por um dos agrupamentos ou experimentar algo novo. As abordagens ao posicionamento geralmente deverão ser evitadas se:

- O número de concorrentes for grande.
- Os concorrentes individuais forem fortes em termos de participação no mercado e esquema de distribuição. Evite os agrupamentos que incluem empresas dominantes.
- Os concorrentes estiverem bem posicionados. Evite os agrupamentos, incluindo empresas com predomínio da posição; ou, pelo menos, esteja preparado para neutralizá-lo de alguma forma — talvez acrescentando uma derivação ou um refinamento.

O exercício sobre o setor de seguros de vida, por exemplo, delineado no Capítulo 3, revelou que as estratégias dos concorrentes agrupavam-se ao redor de três metáforas. Uma delas era a solidez, usando as imagens do rochedo (Prudential), do castelo (Fortis) e da pirâmide (Transamerica) como exemplos.

porque freqüentemente possibilita perceber as motivações mutáveis e os segmentos emergentes com importância estratégica.

Trabalhando com o St. James Group, uma empresa de consultoria sobre estratégias de marcas, a Nestlé observou a categoria de bebidas e notou quatro tendências: preocupação maior com a saúde, crescente preferência pelas bebidas prontas para o consumo, mudança das bebidas quentes para as frias e demanda ampliada pelos sabores exóticos e variedade, espelhando tanto o tédio quanto uma exposição maior às culturas estrangeiras.⁴ Essas tendências sugeriram opções de posicionamento para o Juicy Juice e a Perrier da Nestlé.

A análise das tendências dos volumes de vendas e das perspectivas de lucratividade dos submercados também pode proporcionar percepções. Quais submercados estão crescendo e quais estão declinando? Por quê? Em relação ao café, por exemplo, o consumo diário per capita caiu de 3,1 xícaras em 1962 para menos de 1,7 xícara em 1993. Embora as marcas principais dos supermercados, como Maxwell House (Kraft), Hills Brothers (Nestlé) e Folgers (Procter & Gamble) tenham sofrido devido a esse declínio, verificaram-se uma expansão substancial e margens saudáveis nas vendas de café em grãos (usado em máquinas de moer elétricas), nas marcas especiais e na multiplicação das cafeterias.⁵

Motivações dos clientes

A meta da análise dos clientes é identificar os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que levariam esses clientes a comprar e a usar a marca.

As pesquisas qualitativas objetivam geralmente identificar os benefícios emocionais e de auto-expressão que poderiam ser relevantes em relação à classe do produto. A intenção é chegar até abaixo da superfície e sondar as áreas não tão óbvias para os clientes mas que influenciam a escolha e a experiência de uso das marcas.

A avaliação dos benefícios funcionais envolve três conjuntos de perguntas:

- Quais são os benefícios funcionais relevantes para os clientes?
- Qual é a importância relativa de cada benefício funcional?
- Como os clientes poderão ser agrupados em relação aos benefícios funcionais? Será possível identificar segmentos de benefícios?

O estrategista de marcas desenvolverá tipicamente uma relação de dezenas de benefícios — às vezes 50 ou mais. A tarefa seguinte será reduzir essa relação

a algumas categorias (ou dimensões) principais que resumam como os clientes organizam as informações e assumem atitudes em relação às marcas na classe de produtos sob análise. Na maioria das classes de produtos existem duas, três ou quatro dessas dimensões. Essas dimensões poderão ser úteis na escolha das opções referentes à estratégia da marca.

No ramo de varejo de combustíveis automotivos, por exemplo, existem duas dimensões: benefícios do produto (aditivos na gasolina, qualidade) e experiência no posto de serviço (cortesia, eficiência, instalações). Em muitos contextos de serviços de bens duráveis de alta tecnologia existem freqüentemente uma dimensão do produto, uma dimensão da organização ou do serviço e uma dimensão de preço/qualidade.

Na indústria de bebidas destiladas, existem três dimensões: gratificação e descontração pessoais (benefícios recebidos mesmo sozinho), benefícios de auto-expressão (recebidos quando a marca é consumida em ambientes sociais) e posição de preço/qualidade. As marcas de ostentação concentram-se nos benefícios de auto-expressão e possuem preços elevados; as marcas para *connoisseurs* concentram-se na gratificação e descontração pessoais e também têm preços elevados, e as marcas de baixo preço concentram-se no segmento sensível aos custos. O restante do mercado está posicionado em relação a alguma combinação dessas três dimensões.

Outra meta deverá ser a busca de uma motivação que possa se alavancar como vantagem exclusiva de uma determinada marca. Assim, a empresa distribuidora de combustíveis que for a primeira a instalar um sistema de pagamento automático ou por cartão de crédito poderia obter uma vantagem. Os escrúpulos ambientais também podem oferecer uma forma de diferenciação para uma empresa distribuidora de combustíveis, já que a maioria dos concorrentes está se concentrando em outras motivações dos clientes. A IBM identificou entre os clientes um desejo de possuir um computador subnotebook com teclado completo; servindo-se de um design articulado denominado Butterfly, a IBM atendeu a essa demanda.

Segmentação

Como o mercado se segmenta? Determinados segmentos podem responder de forma diferente aos programas de comunicação, justificando assim diversas estratégias de posicionamento e, talvez, identidades distintas. Assim, na indústria hoteleira, o Hilton provavelmente deseja ter posições diferentes para os segmentos de negócios, lazer e convenções.

Existe um número ilimitado de esquemas de segmentação a serem considerados. O esquema mais útil, na média, inclui a segmentação segundo os benefícios procurados, a sensibilidade aos preços, a fidelidade à marca e a aplicação. A tarefa é identificar os segmentos que constituem o objetivo mais atraente para a marca e mais relevante para o desenvolvimento de sua identidade.

Necessidades não atendidas

Será de especial interesse identificar as necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelas ofertas de produtos existentes. As necessidades não atendidas são estrategicamente importantes porque podem representar oportunidades para as empresas que querem realizar avanços significativos no mercado.

A Black & Decker obteve percepções em profundidade das necessidades não atendidas pesquisando 50 adeptos do 'faça-você-mesmo' que possuíam mais de seis ferramentas motrizes.⁶ Os executivos da Black & Decker entrevistaram os participantes em suas casas, observando em primeira mão como eram usadas as ferramentas e quais eram os problemas e as frustrações experimentados. Um dos problemas percebidos era que a energia das furadeiras sem fio acabava antes que o serviço estivesse concluído. A solução encontrada foi criar uma furadeira com bateria destacável recarregável em uma hora. Um problema com a serragem foi resolvido por meio da criação de uma serra e uma lixadeira com um saco que funcionava como miniaspirador de pó. Foi incorporado um sistema de freio automático, nas serras, para melhorar a segurança. Esses avanços proporcionaram parte da identidade essencial da linha Quantum de ferramentas de preço médio endossadas pela Black & Decker.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência observa a imagem/posição de marca e os pontos fortes e as vulnerabilidades dos principais concorrentes. O objetivo é avaliar não só a realidade atual, mas também a trajetória futura.

Imagen/posição das marcas concorrentes

Um dos insumos fundamentais para a determinação da identidade é a maneira como os clientes percebem as marcas concorrentes, principalmente em relação aos benefícios proporcionados, aos relacionamentos marca-cliente e à personalidade de cada marca. É fundamental saber como os concorrentes são percebidos para desenvolver um ponto de diferenciação. Existem duas fontes de dados sobre a imagem das marcas — os clientes e a comunicação dos concorrentes.

Os clientes são a melhor fonte de informações sobre a imagem das marcas concorrentes. Essas informações podem ser acessadas por meio de pesquisas qualitativas (nas quais os clientes falam sobre suas percepções) ou quantitativas. Qualquer que seja o caso, a imagem pode ser uma função do segmento de mercado. Os usuários, por exemplo, normalmente terão percepções sobre as marcas diferentes das dos não-usuários.

Será também proveitoso saber como as marcas concorrentes desejam ser percebidas. Embora os relatórios anuais e outros relatos sobre planos estratégicos possam proporcionar algumas percepções, a melhor fonte de informações sobre a identidade de um concorrente é sua publicidade e seus planos publicitários. Um perfil dos anúncios da concorrência será especialmente revelador.

Agrupamento das posições dos concorrentes

A análise cuidadosa das posições de todos os concorrentes pode na maioria das vezes oferecer percepções úteis. Em geral, são usadas no ramo poucas estratégias de posicionamento; consequentemente, será um bom exercício organizar os anúncios em 'cenários de marcas' com grupos representando as empresas com estratégias de posicionamento semelhantes. Qualquer estratégia de posicionamento terá de se relacionar a essa estrutura existente, mesmo que esteja arando terreno novo.

Ao escolher sua própria estratégia de posicionamento, a empresa poderá avaliar as 'potencialidades' (ou pontos fortes dos concorrentes) de cada agrupamento, decidindo então se quer utilizar (ou 'juntar-se a') a estratégia representada por um dos agrupamentos ou experimentar algo novo. As abordagens ao posicionamento geralmente deverão ser evitadas se:

- O número de concorrentes for grande.
- Os concorrentes individuais forem fortes em termos de participação no mercado e esquema de distribuição. Evite os agrupamentos que incluem empresas dominantes.
- Os concorrentes estiverem bem posicionados. Evite os agrupamentos, incluindo empresas com predomínio da posição; ou, pelo menos, esteja preparado para neutralizá-lo de alguma forma — talvez acrescentando uma derivação ou um refinamento.

O exercício sobre o setor de seguros de vida, por exemplo, delineado no Capítulo 3, revelou que as estratégias dos concorrentes agrupavam-se ao redor de três metáforas. Uma delas era a solidez, usando as imagens do rochedo (Prudential), do castelo (Fortis) e da pirâmide (Transamerica) como exemplos.

A segunda metáfora era a do planejamento antecipado, usada pela Fireman's Fund e outras. A terceira era "Nós nos preocupamos e estaremos lá para atender você", tema utilizado pela Allstate e a State Farm. O terceiro agrupamento era o que incluía menos empresas, mas estas eram concorrentes muito sólidos e bem estabelecidos.

Modificações nas imagens dos concorrentes

No planejamento estratégico de uma marca, será importante considerar não só as imagens atuais das marcas concorrentes, mas também as modificações anteriores e possivelmente futuras dessas imagens. O exame das razões para essas modificações pode fornecer informações úteis sobre o ambiente competitivo. O BMW, por exemplo, era um automóvel cuja posição girava ao redor do tema "the ultimate driving machine" — o automóvel elitizado definitivo. Em 1990, esse conceito enfrentou problemas, em parte porque os excessos da década de 80 haviam empanado o brilho do assim chamado estilo de vida yuppie. Como resultado, a BMW lançou modelos mais baratos e 'desyuppieificou' sua posição, enfatizando o valor e a segurança, além da tradicional experiência de dirigir um BMW.

Pontos fortes e vulnerabilidades da concorrência

Outra perspectiva sobre os concorrentes é proporcionada pelo exame de seus pontos fortes e suas debilidades. É arriscado atacar um concorrente em relação a sua proposta de valor; a marca atacante e sua identidade, posição e execução terão de ser todas excepcionais. Haverá pouca margem para erros. É mais fácil atacar os pontos onde o castelo do inimigo não está tão bem fortificado.

Conseqüentemente, as vulnerabilidades da concorrência revestem-se de um interesse especial. A Arco, por exemplo, é percebida como uma opção de gasolina de baixo preço, que não aceita cartões de crédito e atrai o segmento sensível aos preços. Todos os elementos da organização Arco — incluindo seu pessoal, seus sistemas, seus programas e sua cultura — sustentam uma operação de baixo custo, inclusive sua fonte de fornecimento de petróleo, no Alasca. No entanto, uma vulnerabilidade resultante é constituída pela aparência e pelo funcionamento dos postos de serviço da Arco. Um concorrente que conseguisse persuadir os consumidores a olhar a compra de gasolina de forma diferente — levando em consideração, por exem-

plo, a experiência dos postos — poderia criar uma vantagem para atrair os clientes da Arco.

AUTO-ANÁLISE DA MARCA

Um insumo importante para o desenvolvimento de uma identidade de marca é a análise criteriosa da própria marca e de sua organização. As áreas a serem pesquisadas incluem:

- A imagem atual da marca.
- A tradição da marca.
- Os pontos fortes e as debilidades da marca — o que poderá ser entregue sob a égide da marca.
- A alma da marca e da organização.
- Os vínculos com outras marcas.

Em cada um dos casos, a marca poderá ser observada a partir das perspectivas da marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo.

Imagem existente da marca

A análise da imagem existente da marca inclui estas perguntas: Como é percebida a marca da empresa? Quais são as associações vinculadas à marca? Como a marca se diferencia daquelas da concorrência? Quantas vezes essa imagem se modificou ao longo do tempo? A imagem é diferente conforme o segmento? Quais benefícios os clientes acham que estão recebendo? A marca possui uma personalidade? Qual é essa personalidade? Quais são os atributos/benefícios intangíveis? A marca tem presença como organização? Se assim for, qual? Quais são as imagens visuais evocadas pela marca?

Ao avaliar a imagem da marca, será interessante certificar-se de que as pesquisas e a análise ultrapassem os atributos do produto, atingindo outras associações como o contexto de uso, as imagens mentais dos usuários, as associações organizacionais, a personalidade da marca, os relacionamentos marca—cliente e os benefícios emocionais e de auto-expressão. Um dos erros comuns é concentrar-se demais nos atributos do produto e nos benefícios funcionais.

Tradição da marca

Além de conhecer as percepções sobre a marca, será útil compreender sua tradição. Quem foram os pioneiros da marca? Como se originou a marca? Qual

era a sua imagem inicial? Na maioria das vezes, o conhecimento daquilo que a marca significava inicialmente pode proporcionar a percepção do que a identidade deverá incluir.

A análise da tradição da marca também pode gerar uma percepção estratégica de como a marca pode ser recolocada nos trilhos. Um sem-número de marcas enfrentou problemas por haver se afastado de suas tradições e o retorno a essa herança pode ajudar a restaurar a solidez da marca. A Palmolive, por exemplo, constatou que sua tradição — enraizada nas imagens de palmeiras, no azeite e no mistério do deserto — ainda tinha uma presença no mercado e guardava a chave para o rejuvenescimento da marca desgarrada.

Pontos fortes/fraquezas

Para ser sustentável, a identidade da marca deverá ser apoiada pelos pontos fortes da organização. Esses pontos fortes precisam ocasionalmente ser desenvolvidos. O processo se inicia pela identificação dos pontos fortes e das deficiências, do produto ou serviço atuais e da organização existente por trás dos mesmos. Em que somos bons e em que somos deficientes? Deverá haver uma separação entre a identidade desejada para a marca e aquela que pode ser atingida.

O MOLHO HIDDEN VALLEY RANCH

O molho Hidden Valley pode rastrear sua tradição até um cozinheiro caipira do Oeste, cujo molho para salada tinha tanto sucesso junto aos clientes que se viu obrigado a embalar os temperos de forma que as pessoas pudessem adicioná-los a leite fresco batido e saborear o molho em suas casas. Sob a marca Hidden Valley Ranch, esse molho caipira embalado converteu-se em uma marca regional e foi subsequentemente adquirido pela Clorox, por quase um milhão de dólares. A Clorox fez dele um sucesso nacional e, mais tarde, acrescentou uma versão em frascos que tem hoje 18 variedades.

A identidade da marca Hidden Valley Ranch baseia-se em sua tradição — o molho caipira original, preparado com ingredientes frescos e naturais, em um lugar especial. Conforme ilustrado pela Figura 6.4, os comerciais de televisão e o logotipo retratam o luxuriante 'vale oculto' verde e o rancho. Os ingredientes do molho e as associações a um lugar exclusivo proporcionam tanto benefícios funcionais quanto a satisfação de servir algo diferente. Os molhos Hidden Valley Ranch são encarados pelos consumidores como provenientes de um lugar especial, o vale oculto. Em contraste, os molhos Kraft costumam ser vistos como feitos em uma fábrica. A eqüidade da marca Hidden Valley permite que a Clorox cobre preços elevados e mesmo assim desfrute de uma participação no mercado que só perde para a Kraft.

da pela organização, considerando-se seus recursos, suas capacidades e suas prioridades. Será inútil tentar desenvolver uma personalidade que não possa ser sustentada no mercado.

Alma da marca

Qual é a alma da marca e da organização? Qual é a visão da marca? O sonho? A maioria das marcas sólidas tem uma 'alma' (os valores básicos da marca) que proporciona caráter e significado ao empreendimento. Algumas introspecções muito básicas podem ser difíceis mas esclarecedoras.

Vínculos com outras marcas

A decisão sobre a posição da marca não pode ser tomada isoladamente. Assim como o desempenho de um jogador de basquete é definido em relação ao seu papel específico no time — um atacante (que deve defender e rebater bem a bola) é avaliado de forma diferente de um jogador defensivo (que deve passar bem a bola e acompanhar a ofensiva) — a marca deve ter papéis bem definidos

IDENTIDADE DA MARCA: PERSPECTIVAS DOS FUNCIONÁRIOS

Existe uma relação de simbiose entre os valores organizacionais e a identidade da marca. A identidade deve espelhar os valores. No entanto, se representar uma visão clara que os funcionários aceitem, a identidade também energizará e orientará a organização. Assim, uma identidade sólida pode ajudar a dar forma aos valores da organização.

Cada organização deve possuir uma identidade que os funcionários — e os demais envolvidos, como os varejistas e os fornecedores — conheçam e prezem. Os dois conjuntos de perguntas a seguir representam um teste que pode ser usado como parte da análise da estratégia da marca:

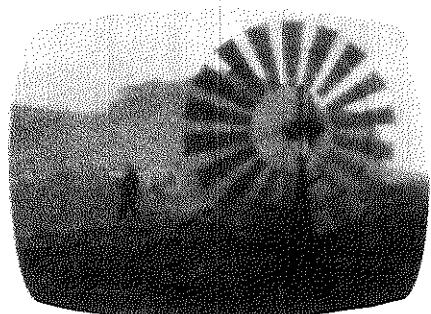
- Os funcionários sabem o que a marca representa? O que eles consideram identidade da marca? Existe uma visão clara e compartilhada ou há incerteza quanto ao que a marca representa?
- Os funcionários se importam? Sentem um compromisso emocional em relação à identidade da marca? Importam-se realmente?

As respostas são habitualmente muito reveladoras. As empresas com identidades sólidas e nítidas quase sempre conseguem respostas rápidas; seus funcionários sabem o que a marca busca e importam-se com isso. Quando os funcionários nem conhecem a identidade, é necessário empenhar-se mais.

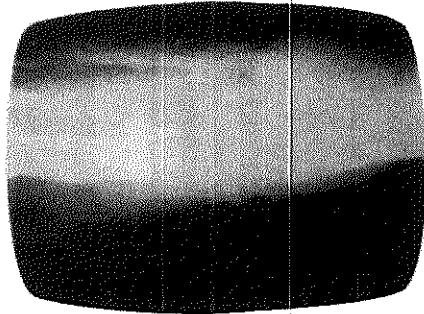
FIGURA 6.4
Anúncio da Hidden Valley



Title: "Special Ingredient" :30
Comm'l No.: CXHV 0123
Date: May 25, 1990



(MÚSICA CRESCENTE E DE FUNDO)



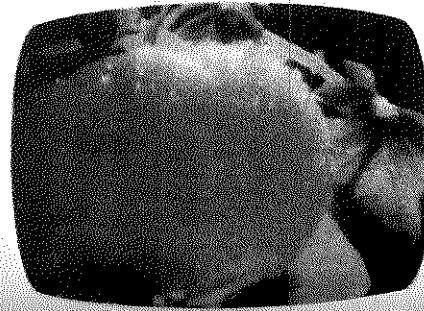
SALLY KELLERMAN (EM OFF): Passe algum tempo no Hidden Valley



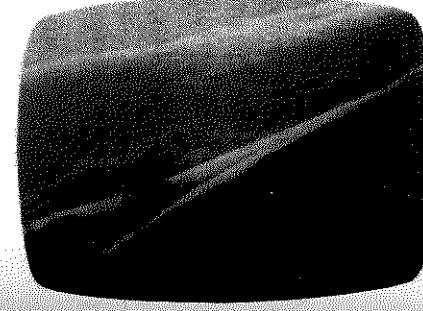
e você descobrirá que não pode apressar



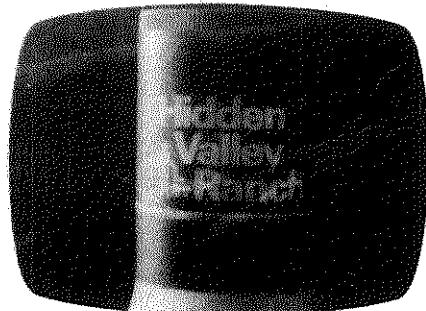
a estação da colheita...



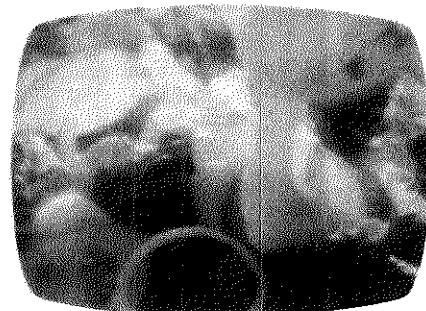
Não pode trapacear com o frescor...



e que simplesmente não há substituto



para o Hidden Valley Ranch...



o molho que dá a sua salada



aquele sabor fresco do vale.



Hidden Valley Ranch...



é o Original.

Reproduzido com permissão da Clorox e da Young & Rubicam San Francisco.

e trabalhar dentro do contexto de outras marcas. A identidade precisará portanto ser avaliada em relação a esses papéis atribuídos.

O Capítulo 8 irá explorar alguns relacionamentos entre as marcas. O objetivo é criar conjuntos de marcas que consigam sinergia e visibilidade. A compreensão dos papéis da marca faz parte da análise.

FASES DA ANÁLISE ESTRATÉGICA DA MARCA

A análise estratégica da marca pode ser logicamente dividida em algumas fases. Na primeira fase, a marca é analisada utilizando-se as informações existentes: pesquisas anteriores junto aos clientes, dados e padrões do mercado e vendas da marca, posicionamento histórico da marca e estratégias de identidade dos concorrentes conhecidos. Como parte dessa fase, as pessoas da organização com conhecimentos sobre a marca e seu mercado deverão realizar uma análise completa da estratégia da marca, usando as informações disponíveis. O resultado deverá ser a identificação das opções de identidade e, possivelmente, também algumas rotas de posicionamento e execução.

Na segunda fase, poderão ser reunidas informações usando-se uma série de fontes e métodos, inclusive a pesquisa dos clientes originais. O objetivo será preencher as lacunas de informação e explorar as opções de identificação.

Na terceira fase, serão especificadas a identidade da marca visada, sua proposta de valor, o relacionamento marca—cliente e a posição da marca. Nessa fase, poderá ser útil outro conjunto de estudos sobre os clientes, para fins de teste e aperfeiçoamento. Esses estudos poderão explorar tanto as táticas de implementação quanto as opções estratégicas.

O PODER DA IDENTIDADE E DA POSIÇÃO DA MARCA

Uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas podem ser um poderoso trunfo para a empresa, proporcionando uma fonte de vantagem sustentável e um veículo para auxiliar o gerenciamento da marca. As seções que se seguem detalharão as contribuições específicas que a identidade e a posição da marca podem realizar (veja também a Figura 6.5).

ORIENTAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DA ESTRATÉGIA DA MARCA

A identidade e a posição da marca podem fazer mais do que ajudar os clientes a organizar informações sobre a marca; os dois conceitos podem também auxiliar os gerentes na sistematização das estratégias da marca. O gerente

intimamente familiarizado com a identidade e a posição da marca poderá escolher rápida e eficientemente as ações adequadas. Esse gerente garantirá ainda que as agências de publicidade e as demais empresas de comunicação estejam da mesma forma familiarizadas com a identidade da marca.

FIGURA 6.5

Como a identidade e a posição da marca criam valor



Conforme discutido no Capítulo 1, a criação e o gerenciamento de marcas podem ser difíceis, em parte porque estão envolvidas organizações diferentes. As promoções, a embalagem, a publicidade, o marketing direto, o patrocínio de eventos, a apresentação nas lojas, o gerenciamento dos canais e as relações com os clientes costumam ser da alçada de pessoas diferentes. Sem uma identidade e uma posição claras e sólidas da marca, torna-se muito difícil manter uma mensagem consistente ao longo de todas essas diferentes funções.

A identidade e a posição da marca também podem ajudar os gerentes a gerar estratégias novas e adequadas para uma marca. O Miata da Mazda, por

exemplo, foi criado para captar a identidade de um carro esporte da década de 60. Essa identidade forneceu uma base clara e vívida para os brainstorings sobre as estratégias e os temas de marketing potenciais para o Miata. As associações referentes à dirigibilidade e ao desempenho, por exemplo, seriam preferíveis àquelas relativas à tecnologia avançada e à segurança. Os anúncios em revistas de moda e automobilísticas seriam mais adequados que os anúncios em jornais e revistas empresariais. E, como porta-voz da marca, um piloto de competição seria estrategicamente mais sólido que um pai de família ou um herói dos esportes.

PROPORCIONAR OPÇÕES DE EXPANSÃO

Algumas identidades de marca são restritivas; cite-se o A1 Steak Sauce, um condimento para carnes. No entanto, o enriquecimento da identidade da marca por meio de associações vinculadas pode em geral criar opções de expansão. Se a Keebler's, por exemplo, fosse associada exclusivamente a cookies de chocolate ou mesmo a cookies em geral, seu potencial de alavancagem ficaria limitado. Entretanto, a identidade do gnomo da Keebler (que combina a impressão de culinária caseira a um toque de mágica e diversão) concede à marca uma amplitude maior para se expandir por outros produtos de panificação — e talvez mesmo por outros tipos de alimentos em que a mágica e a diversão da 'receita caseira' possam ser percebidas como um benefício.

MELHORAR A MEMORIZAÇÃO DA MARCA

Uma identidade e uma posição sólidas e coerentes podem ser recordadas mais facilmente. Não só no que diz respeito a pessoas, mas também no caso das marcas, o que é interessante é mais memorizável do que aquilo que é tedioso. As marcas sem personalidade tenderão a não ser recordadas.

Além disso, é mais fácil recordar um objeto composto por elementos múltiplos que apresentem coerência. A mente foi representada pelos psicólogos como uma rede que incorpora um conjunto de nós interconectados. Um objeto pode ser recordado acessando-se qualquer um dos nós ao qual esteja vinculado. Assim, a McDonald's pode ser recordada por meio de qualquer uma de suas associações, como o Big Mac ou o Ronald McDonald. Devido ao grande número e à estreita vinculação dos nós, a McDonald's é mais propensa a ser recordada do que outra marca com menos vínculos entre esses nós.

Por fim, sabemos que os consumidores se lembram mais de um produto com um símbolo sólido. O papel do símbolo será mais poderoso quando for pessoalmente significativo e estiver associado a uma imagem visual. Na essência, o símbolo se converte em um nódulo facilmente acessível na rede mental.

PROPORCIONAR SIGNIFICADO E CONCENTRAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO

O impacto interno de uma identidade e uma posição sólidas é freqüentemente ignorado. Quando a identidade e a posição da marca forem claras, isso ajudará todos os funcionários — desde os representantes de serviços até os criadores de novos produtos — a pautar suas ações segundo uma estratégia central. Assim, a afirmação da Ford de que "A qualidade é a tarefa número 1" espelha um valor organizacional essencial que é comunicado tanto externa quanto internamente.

Na essência, a identidade e a posição são uma profecia auto-realizada. Se você possuir uma identidade de qualidade de serviços, os funcionários perceberão que os serviços são uma prioridade interna da organização, esperada pelas pessoas externas. Como resultado, os funcionários saberão o que devem aperfeiçoar em seu trabalho e, mais importante, tenderão a se sentir comprometidos.

A identidade da marca Saturn obviamente ajudou a empresa a entregar o que prometia. Os funcionários da Saturn sabiam o que sua marca significava e estavam motivados para concretizar a promessa. Em contraste, quando a identidade for pouco inspirada, confusa ou mal comunicada, os funcionários estarão menos propensos a ter um direcionamento ou um propósito.

Uma identidade e uma posição sólidas podem também criar a sensação de orgulho e propósito que motiva os funcionários — e mesmo os fornecedores e participantes dos canais de distribuição — a atingir metas muito além do desempenho financeiro a curto prazo. O conceito da Amoco de pureza dos produtos incorporados a sua gasolina, tal como simbolizado por sua gasolina incolor e pelas imagens visuais da publicidade, ajuda a manter os gerentes da refinaria agressivamente protecionistas em relação ao processo e ao resultado.

A LINHA BÁSICA: PROPORCIONAR UMA VANTAGEM COMPETITIVA

O modelo de planejamento da identidade da marca, desenvolvido no Capítulo 3 e ilustrado na Figura 6.1, sugere que a identidade pode oferecer proposta de valor, credibilidade para outras marcas e base para o relacionamento com os clientes. Ao desempenharem uma ou mais dessas funções, a identidade e a posição da marca podem oferecer uma vantagem competitiva.

Além disso, a riqueza da identidade da marca — sua complexa rede de significados — pode diferenciar uma marca daquelas da concorrência e torná-la difícil de ser copiada. Suponha-se por exemplo que um novo fabricante de sorvetes queira subtrair alguns clientes da Ben & Jerry's, copiando diretamente a marca. O desafio seria copiar não apenas o produto, mas sim um conjunto de associações, inclusive o conceito filantrópico da Ben & Jerry's, o artesanato da Nova Inglaterra, a irreverência divertida e a boa qualidade. A tarefa se tornaria assim virtualmente impossível.

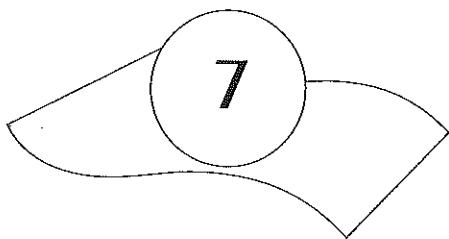
MODIFICAÇÃO DA IDENTIDADE, POSIÇÃO E EXECUÇÃO DA MARCA

É evidente que uma consideração fundamental, ao se desenvolver uma identidade, uma posição e uma execução de marca, é saber quando modificar o que se passou anteriormente. Na realidade, as marcas só são desenvolvidas a partir do nada uma vez; o mais freqüente é que a identidade, a posição e a execução sejam desenvolvidas no contexto de um 'pacote' de marca existente. O próximo capítulo irá explorar a questão das modificações.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. O que emerge da análise dos clientes da empresa? Da análise dos concorrentes? Da auto-análise? Quais das tendências, motivações e necessidades não-atendidas dos clientes são significativas? Identifique um pequeno número de dimensões que resuma as motivações dos clientes. Identifique também um pequeno número de dimensões que resuma as imagens/identidades da concorrência. Se as dimensões do cliente e da concorrência forem diferentes, explique essas diferenças. Existem outras dimensões ainda não representadas que possam formar a base de uma identidade/posição potencialmente eficientes?
2. Qual é a identidade essencial? Quais são os pontos de alavancagem da identidade da marca? Como a identidade da marca difere da imagem da marca? Quais são as diferenças que criam problemas ou obstáculos? Essas diferenças podem ou devem ser modificadas? Quais são os elementos da identidade com ressonância junto aos clientes? Quais são os elementos que diferenciam a marca daquelas da concorrência?
3. Quais são os enunciados alternativos de posicionamento da marca? Avalie as alternativas de acordo com as perguntas que se seguem. A posição da marca:

- Obtém ressonância junto aos clientes? Essa ressonância é duradoura?
- Diferencia a marca das de suas concorrentes? Representa algo melhor ou diferente que seja valorizado?
- Espelha e alavanca a identidade da marca?
- Representa uma estratégia viável?
- Representa uma visão clara? As pessoas de toda a organização articulam claramente a identidade da marca?
- Estimula programas de implementação brilhantes (ou pelo menos eficientes)?



ESTRATÉGIAS DAS MARCAS AO LONGO DO TEMPO

*Se eu pudesse rezar para mudar, as preces me mudariam:
Mas sou tão constante quanto a Estrela do Norte,
De cuja qualidade realmente fixa e repousada
Não existe nenhuma companheira no firmamento.*

William Shakespeare

*Durante mais de 50 anos, a Jell-O apresentou a seu consumidor a mesma face honesta.
É a capacidade da marca Jell-O para evocar uma cena de família, crianças e diversão
que a torna um produto muito maior na prateleira.*

Michael Miles, da Philip Morris

A HISTÓRIA DA GENERAL ELECTRIC

Em 1876, Thomas Edison fundou um laboratório de pesquisas comerciais que seria o precursor da General Electric (GE). Edison percebeu desde o início que seu laboratório iria gerar inúmeras invenções que influenciariam a sociedade e proporcionariam os fundamentos de uma grande corporação. O fluxo de inovações foi admirável e ininterrupto: uma das metas explícitas era criar uma pequena invenção a cada 12 dias e uma grande a cada seis meses. O homem que inventou a lâmpada elétrica, o cinema e o gramofone considerava esse laboratório sua maior invenção.

Uma das primeiras visões de Edison foi criar um sistema completo que levasse a força e a conveniência da eletricidade até as fazendas, os lares e as fábricas. Percebeu que a lâmpada elétrica só funcionaria se fossem desenvolvidos sistemas de geração e distribuição de eletricidade. Entre suas inovações, estavam os turbogeradores e a tecnologia de materiais e infra-estrutura envolvida na distribuição da energia elétrica. Esse sistema e seus componentes foram batizados com o nome da marca — General Electric.

A marca e o logotipo GE familiares foram criados em 1896. Até mesmo em seus primórdios, a empresa foi posicionada como possuidora de um relacionamento pessoal com os clientes. Nos primeiros anúncios, a marca GE era profeticamente chamada de “as iniciais de um amigo” e a promessa e o slogan “viver melhor eletricamente” já tinham seu lugar.

Um filme mudo comercial de 1916 mostrava os clientes utilizando máquinas de costura, fogões, cafeteiras e torradeiras elétricas em seus lares. Se avançarmos rapidamente até 1955, veremos um comercial de televisão ‘estrelando’ Nancy e Ronald Reagan “vivendo melhor eletricamente” devido ao uso de modernos eletrodomésticos. Os eletrodomésticos GE estavam tornando a vida mais fácil e agradável, e proporcionavam benefícios de auto-expressão às pessoas que percebiam serem eles um símbolo de sucesso econômico. Essa mesma posição da marca sobreviveu durante mais de 40 anos. A Figura 7.1 ilustra um antigo anúncio impresso.

Na década de 60, a GE diversificou suas atividades. A empresa adaptou sua experiência em turbinas (proveniente de seu negócio de geradores elétricos) ao projeto e à fabricação de motores a jato. Além disso, sua subsidiária de serviços financeiros, fundada durante a Depressão para financiar eletrodomésticos, tornou-se muito grande. A tecnologia da lâmpada elétrica possibilitou o surgimento de pro-

FIGURA 7.1
Um antigo anúncio impresso da GE



Hall of History Foundation, Schenectady, Nova York.

dutos como os scanners de tubo de raios catódicos, que se tornaram a base de uma empresa de aparelhos para fins medicinais, e o conhecimento dos materiais desenvolvidos por meio de esforços para aperfeiçoar o isolamento dos cabos elétricos auxiliou a criar as indústrias de isolantes e de plásticos. Como resultado dessa ampla diversificação, o conceito de empresa voltada para a eletricidade já não representava plenamente a GE.

Uma simples modificação do slogan ajudou a registrar uma nova visão: o slogan passou a ser “Viver melhor por meio da tecnologia” (em vez da eletricidade). O novo slogan capacitou a GE a evoluir naturalmente para um tema contemporâneo compatível com sua tradição. Não obstante, os estudos demonstravam que a denominação General Electric era associada à eletricidade e considerada relativamente antiquada e acanhada. Foi portanto tomada a decisão de desenfatizar a denominação General Electric, substituindo-a por GE. A nova marca GE em letras de forma era percebida como de alta tecnologia, moderna e de âmbito mais amplo.

Isoladamente entretanto, a marca GE não proporcionava um vínculo sólido com o notável passado da empresa. A solução foi uma variação do clássico logotipo da ‘lâmpada’, com as letras GE em tipo manuscrito no interior da lâmpada. O novo símbolo, representando tanto a evolução quanto um vínculo com a tradição de confiabilidade da General Electric, era muito melhor do que começar novamente com outra denominação.

Na década de 70, dois novos temas — “Progresso para as pessoas” e “O progresso é o nosso produto mais importante” — enfatizaram o conceito do progresso em lugar da tecnologia. A palavra progresso gerava uma postura mais agressiva e contemporânea, bem como uma ênfase maior na contribuição da GE para uma vida melhor. Não obstante, a idéia básica ainda era a de que as pessoas se beneficiariam com a tecnologia GE. O ímpeto estratégico da empresa ainda era, dessa forma, visto através dos olhos dos clientes.

Os empreendimentos cada vez mais variados da GE criaram um problema importante de marca: até que ponto a marca GE deveria ser a impulsionadora por trás do empreendimento, a marca que definiria a identidade e açãoaria a decisão de compra do cliente? Uma das opções era permitir que as empresas individuais desenvolvessem suas próprias identidades e deixar a marca GE recuar para o status de endossante (semelhante ao papel que a Hewlett-Packard e a Ford desempenham em relação à HP LaserJet e ao Taurus). A empresa concluiu entretanto que o desenvolvimento de marcas comerciais separadas desviaria a atenção e seria difícil e caro. Preferiu-se outra opção muito diferente: fazer da denominação corporativa GE a marca líder, impulsionadora. A identi-

dade GE contribuiria para uma ampla gama de empreendimentos, cada um com uma denominação descritiva que seria vinculada à GE de uma forma simples e consistente:

Indústria Aeroespacial GE
Sistemas de Informação GE
Sistemas Médicos GE
Serviços de Capital GE
Sistemas de Transportes GE
Controle de Distribuição Elétrica GE

Iluminação GE
Eletrodomésticos GE
Motores GE
Plásticos GE
Sistemas Industriais e de Energia GE

Em fins da década de 70, entretanto, um estudo por meio de imagens revelou um problema. Foram colocadas fotografias de diferentes pessoas na frente dos participantes, solicitando-se em seguida que eles selecionassem aquelas que melhor representavam a marca GE. As fotografias mais associadas à GE tendiam a ser de trabalhadores braçais masculinos — nem de longe a imagem que uma empresa de produtos destinados ao ambiente doméstico e à indústria de aparelhos de diagnóstico por imagens gostaria de possuir. Assim, em 1979, a GE iniciou uma nova campanha publicitária com o slogan “GE — damos vida às coisas boas”. Essa campanha, que ainda prossegue, apresenta comerciais emocionais centralizados nos usuários dos produtos GE. Embora fiéis à tradição de proporcionar uma vida melhor, os comerciais são contemporâneos e incluem mulheres. Um estudo posterior constatou que esse novo enfoque havia modificado a imagem da GE. A marca GE era percebida como muito mais contemporânea, embora ainda fosse predominantemente masculina.

Os quatro princípios que orientaram a GE ao longo dos anos contribuíram para o sucesso da empresa. Em primeiro lugar, foi utilizada uma única marca corporativa em praticamente todos os produtos. A marca corporativa foi portanto o impulsionador do vínculo dos clientes com a marca. Em segundo lugar, uma única idéia — viver melhor a partir da eletricidade/tecnologia — proporcionou a identidade essencial e a base para o relacionamento com os clientes durante um longo período de tempo. Em terceiro, o foco foi sempre concentrado nos benefícios para os clientes, e não nos produtos. São os clientes que estão vivendo melhor e desfrutando das boas coisas da vida. E, em quarto lugar, permitiu-se que a identidade da GE evoluísse enquanto se mantinha fiel à tradição. O posicionamento e a execução, especialmente do símbolo e do slogan da empresa, desempenharam papéis fundamentais no processo evolucionário.

A HISTÓRIA DA SMIRNOFF

A vodca, palavra que em russo significa ‘querida agüinha’, tem suas raízes fincadas no século XII. A companhia Pierre A. Smirnoff tornou-se no século XIX a empresa líder na fabricação de vodca, oferecendo um produto consistente, filtrado através de carvão vegetal e comercializado em garrafas coloridas. A indicação da empresa, em 1886, como fornecedora exclusiva de vodca para o czar, ajudou a garantir para a marca tanto o prestígio quanto o sucesso no mercado. Depois da revolução de 1914, Vladimir Smirnoff, um dos filhos do fundador da empresa, fracassou na tentativa de estabelecer a marca na Polônia e na França. Como último recurso, vendeu a empresa para a Heublein, que em seguida espalhou a marca pelo mundo todo.

A Smirnoff e a vodca em geral tentaram em vão se estabelecer nos Estados Unidos, até que um vendedor da Carolina do Sul começou a comercializar a alternativa “sem gosto e sem cheiro” para o uísque, na década de 30. A Smirnoff iniciou então sua ascensão nos Estados Unidos, com o apoio da popularidade de coquetéis como o bloodymary (com suco de tomate), o screwdriver (com suco de laranja), o bullshot (com caldo de carne), o black russian (com o licor Kahlua e creme), o Moscow mule (com gengibre), o gimlet (com suco de lima) e o martíni de vodca (com vermute), tornado famoso — “agitado e não misturado” — por James Bond em sua longa série de filmes.

Embora a Smirnoff houvesse atingido e mantido a liderança das vendas nos Estados Unidos, sua participação no mercado de vodca caiu de mais de 22 por cento, em 1974, para 17 por cento em 1993. Pior ainda, o consumo total de vodca diminuiu durante esse intervalo de tempo, embora não caísse tanto quanto o consumo de destilados em geral. Além disso, a Absolut abocanhou uma participação de 7,5 por cento, desde meados da década de 60, conseguindo a liderança em dimensões de imagem tão vitais quanto sabor, qualidade e popularidade, obtendo uma recordação de 50 por cento entre os usuários não estimulados e sendo vendida a um preço bem mais elevado. A Stolichnaya (conhecida como Stoli), outra marca de preço premium, conseguiu 3,3 por cento de participação no mercado.

A publicidade tem sido um fator importante no mercado de vodca. Especialmente no caso da Smirnoff, ela desempenhou um papel fundamental para estabelecê-la como marca líder nos Estados Unidos. No entanto, a publicidade da Smirnoff não foi consistente ao longo do tempo. Houve 14 campanhas publicitárias diferentes entre 1953 e 1994 (dez delas a partir de 1978), cada uma com diferentes temas e representações. A marca assumiu pelo menos cinco personalidades diferentes ao longo desse período. Algumas dessas

mudanças representaram execuções diferenciadas das estratégias de posicionamento, mas a maioria representou modificações de posição ou identidade.

A Smirnoff representa um caso extremo de alteração de posições ou identidades, suscitando uma série de questões que serão exploradas neste capítulo. Quais foram as bases racionais para as mudanças? Em que condições deveriam ocorrer essas mudanças? Como pode ser criada uma estratégia de posicionamento atemporal e eficiente? Como se pode reconhecê-la? A Figura 7.2 ilustra quatro campanhas publicitárias da Smirnoff, inclusive a mais recente, e toda a cronologia das campanhas desde 1953.

Houve uma base racional para cada uma das modificações nas campanhas da Smirnoff. A campanha da “auto-expressão”, por exemplo, foi uma reação às modificações culturais da era do Vietnã e de Woodstock. A campanha do “jantar” explorava uma oportunidade de expandir o consumo. O tema “qualidade/valor” foi uma resposta direta a uma recessão e o tema da “vodca reinante” tentou defender a posição elitista ameaçada pela Absolut. A campanha do “é em casa que você a encontra” visava aos cocooners*, um importante segmento emergente. A atual abordagem “pure thrill”, em escala mundial, foi criada para solapar a Absolut, uma concorrente importante possuidora de sólidas imagens visuais.

A questão no entanto era saber se a motivação referente a cada nova campanha compensava desistir das vantagens da consistência. O efeito cumulativo de uma campanha constante teria agregado eficiência, ao passo que, devido às intermináveis modificações, era normalmente nebuloso o que a Smirnoff representava. A identidade da marca estava desnorteada no que diz respeito à personalidade, às imagens utilizadas, à proposta de valor e ao relacionamento com os clientes.

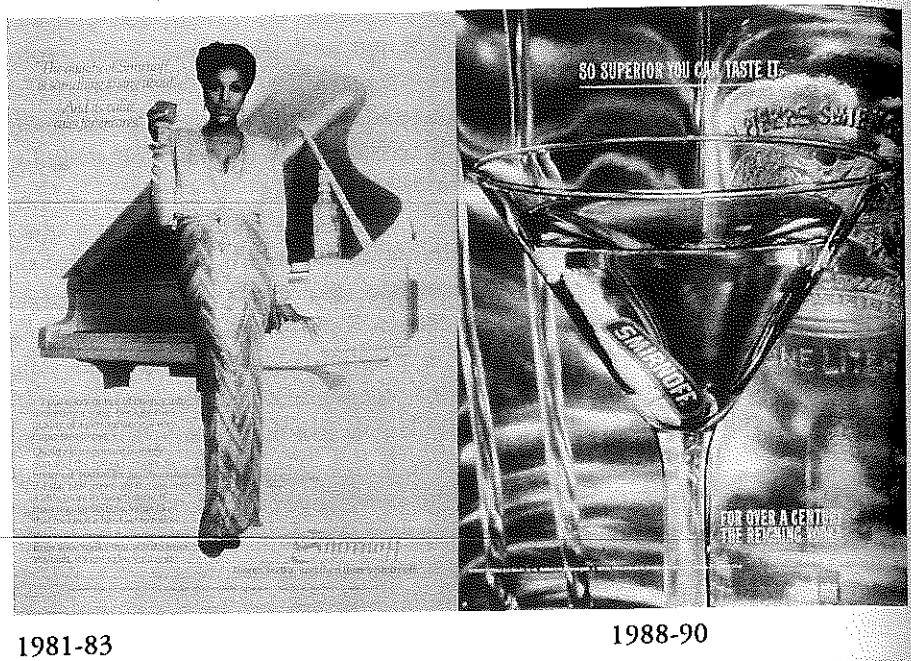
No entanto, mesmo supondo-se que uma campanha consistente tivesse sido mais eficiente, a pergunta persiste. Qual campanha? A empresa deveria ter ficado com o “estilo Smirnoff” ou com o “é em casa que você a encontra”, ou deveria manter uma campanha consistente e centralizada no produto, como a abordagem da “vodca reinante”? Qual das campanhas poderia ter dado os melhores resultados? A resposta não é óbvia. As pesquisas ajudariam, é claro, mas é improvável que resultassem em uma resposta definitiva.

Parece provável que a campanha mais recente da Smirnoff obtenha sucesso e venha a durar. Além disso, foi desenvolvida para funcionar no mundo todo. Embora os gerentes regionais possam desenvolver seus próprios cenários, o conceito básico de posição e execução será idêntico. Essa é uma conquista considerável para a Smirnoff.

A Smirnoff não é de modo algum a única marca submetida a modificações dramáticas e freqüentes ao longo do tempo. A Nissan, por exemplo, não só

*Pessoas com tendência a se ‘encasular’ em casa em busca do conforto e da segurança do lar (N. do T.).

FIGURA 7.2
A Smirnoff ao longo dos anos



1981-83

1988-90

1946-53 *Sem fôlego*. O primeiro slogan da Smirnoff, "Ela deixa você sem fôlego", posicionou a marca em relação ao sabor 'seco', um sinal de qualidade nos martinis de vodka. O slogan tinha ainda um segundo significado: quem bebe vodka evita o risco do cheiro de álcool no hálito. Os anúncios da década de 40 mostravam o slogan pairando sobre um martini, enquanto os da década de 50 ilustravam cenas do deserto, com areia, camelos e gente muito sedenta. O slogan sobreviveu a oito campanhas, até 1983, um intervalo de mais de 30 anos.

1954-65 *Gente sofisticada e espirituosa*. A primeira campanha de personalidade da Smirnoff incluiu fotografias incomuns e surpreendentes de pessoas sofisticadas, urbanas e freqüentemente famosas (como os comediantes Groucho Marx e Phil Silvers). O texto era leve, espirituoso e inteligente. Um dos anúncios, por exemplo, mostrava seis celebridades — com Woody Allen bem na frente — montadas em um cavalo de madeira, participando de uma "festa da mula (moscovita)".

1964-65 *Variedade de coquetéis*. Objetivando criar interesse e expandir a utilização, esta campanha lançou novos coquetéis. Um dos anúncios mostrava uma pessoa em frente a um monte de ingredientes e uma garrafa de Smirnoff, perguntando se o leitor havia inventado ultimamente algum coquetel com Smirnoff.

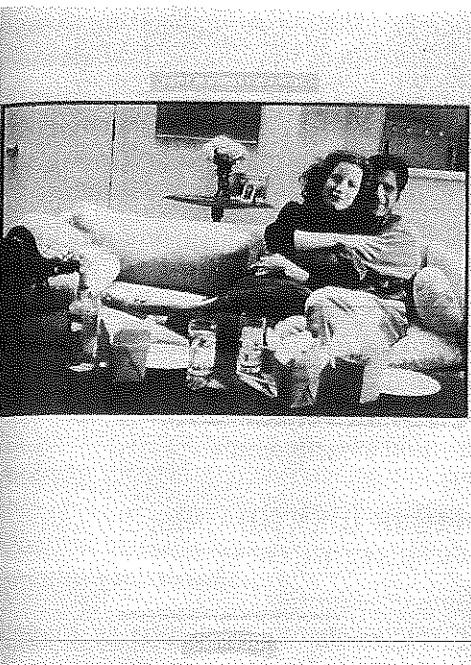
1965-75 *Auto-expressão*. O fim da década de 60 — a era do Vietnã e de Woodstock — descobriu as pessoas jovens querendo romper com a tradição. A Smirnoff respondeu expandindo a campanha da "variedade" para uma campanha de estilo de vida, que enfatizava a auto-expressão por meio de cenas de jovens casais descontraídos.

1976-78 *Jantar*. O contexto de consumo passou para as refeições. Os anúncios mostravam a Smirnoff sendo consumida em um café de Paris, um piquenique e um restaurante elegante (onde o vinho ficava intocado enquanto rolava Smirnoff).

1978-79 *Comida fotogênica*. Smirnoff em fotografias chamativas e visualmente sofisticadas de comida.

1979 *O estilo Smirnoff*. Uma campanha de personalidade curta mas memorável, ancorada no slogan "Estilo Smirnoff", apresentava cenas de casais envolvidos em atividades originais ao ar livre — passando a lua-de-mel em um velho barco a vela, fazendo churrasco na neve e tomando coquetéis flutuando em um rio sobre câmaras de ar.

1980 *O estilo Smirnoff se elitiza*. Os anúncios continuaram a mostrar comportamentos espontâneos e incomuns, mas os casais eram agora muito mais elitizados e sofisticados.



1991-93



1994

1981-83 *Valor/qualidade*. Com esta campanha, a Smirnoff respondeu a uma recessão que deixou os consumidores mais preocupados com o valor, em 1981. Um anúncio típico mostrava uma celebridade (como o produtor da Broadway David Merrick) comentando a qualidade e o valor do produto, com o slogan "Existe vodka e existe Smirnoff".

1984-87 *Bons amigos merecem Smirnoff*. A mensagem desta campanha era a de que os clientes deviam comprar marcas especiais que tivessem orgulho em servir aos amigos e convidados. Os anúncios mostravam cenários internos aconchegantes e amigos se divertindo. O slogan "Ela deixa você sem fôlego" finalmente desapareceu.

1988-90 *Vodka reinante*. Reagindo ao sucesso da Absolut e de outras marcas, que haviam conseguido penetração bem-sucedida com uma posição superelitizada, este conjunto de anúncios enfatizava a tradição e a autenticidade da vodka Smirnoff. A frase "A vodka reinante há mais de um século" aparecia por trás de uma taça cheia.

1989-91 *A campanha contemporânea*. Tentando criar interesse pela marca entre os bebedores mais jovens, as imagens mostravam um copo com o logotipo e o rótulo Smirnoff.

1991-93 *É em casa que você a encontra*. Dizia-se que o 'encasamento', o desfrute do aconchego e da segurança do lar, era uma tendência da década de 90. Esta campanha respondeu com cenas aconchegantes de famílias, amigos e amantes, semelhantes àquelas que a Hallmark ou a Kodak poderiam utilizar.

1994 *Pure thrill*. Desenvolvidos pela filial da Lowe em Londres, esses anúncios mostravam cenas de uma garrafa de Smirnoff em primeiro plano. As cenas vistas através da garrafa mostravam com nitida clareza um mundo de fantasia que podia ser perturbador ou humorístico, mas sempre fascinante. Um pingüim se transformava em um cidadão de smoking indo para uma festa. Um quarto sonolento se transformava no cenário de um fim-de-festa 'de arrombá'. Uma mulher modesta ganhava de repente uma tatuagem. A 'realidade', tal como vista através da garrafa, espelhava a pureza da Smirnoff. O afastamento do mundo comum também sugeriu ir além da diversão e captar uma sensação de emoção, espelhando a experiência que os consumidores associavam às situações sociais brilhantes, onde estavam envolvidos novos conhecimentos e a auto-expressão.

Reproduzidos com permissão da Heublein, Inc.

modificou sua marca Datsun anterior, em 1982, mas também implementou diversas modificações nos modelos, antes e depois. Uma ilustração ainda melhor é a Burger King, que, entre 1975 e 1994, teve 17 campanhas publicitárias diferentes, passando por cinco agências. As primeiras campanhas afastaram-se do tema *Peça do seu jeito* (que enfatizava a possibilidade de os clientes pedirem hambúrgueres especiais), para uma concentração no método de preparação dos alimentos em grelha. Em 1986, foi lançada a amplamente ridicularizada campanha *Procure Herb*, para criar interesse e conscientização: em vez disso, a campanha desflagrou um declínio na participação de mercado. As seis campanhas subsequentes, incluindo a *BK Tee Vee* (inspirada na MTV, com uma adorável adolescente gritando "Adoro este lugar!"), não conseguiram deter a queda.

POR QUE MODIFICAR IDENTIDADES, POSIÇÕES OU EXECUÇÕES?

Uma questão fundamental no gerenciamento de marcas ao longo do tempo é a decisão de modificar uma identidade, uma posição ou uma execução (chamada doravante de *identidade/execução*, a bem da brevidade). A modificação de qualquer um dos três componentes pode ser dispendiosa e potencialmente prejudicial. As modificações da identidade são mais fundamentais, mas a modificação da posição e da execução pode ser igualmente destrutiva.

Existem contextos, é claro, em que a identidade, a posição ou a execução precisam ser modificadas — situações em que a continuidade de uma estratégia defeituosa ou ineficiente pode ser um desastre. As seções a seguir resumem cinco motivos principais para modificações.

MOTIVO 1: A IDENTIDADE/EXECUÇÃO FOI MAL CONCEBIDA

A identidade/execução mal concebida ou orientada pode em geral ser precocemente diagnosticada, medindo-se o interesse dos clientes, as percepções sobre a marca, as atitudes em relação a ela e as vendas. As vendas decepcionantes e as tendências na participação de mercado podem constituir sinais especialmente enfáticos.

Às vezes fica óbvio que uma identidade, uma posição ou uma execução são inadequadas. Esperava-se por exemplo que o programa "i" da AT&T (para chamadas individualizadas) proporcionasse valor agregado e uma base para o relacionamento com os clientes, mas o programa só gerou confusão e foi desativado em menos de um ano. Algumas campanhas da Smirnoff (como a série *Vodka reinante*) também foram consideradas ineficientes e, assim, tiveram vida curta.

MOTIVO 2: A IDENTIDADE/EXECUÇÃO ESTÁ OBSOLETA

Mesmo que a identidade/execução da marca funcione, o mercado não é estático e as marcas não existem em uma cápsula de tempo. Os contextos podem se modificar. Os gostos dos clientes e as culturas das empresas evoluem, a tecnologia apresenta novos desafios e os concorrentes entram e saem do mercado. Na realidade, podem ocorrer mudanças de paradigma fundamentais no ambiente da marca; como resultado, uma identidade/execução que já teve sucesso pode se tornar ineficiente.

A marca Kentucky Fried Chicken, por exemplo, obteve grande sucesso com uma identidade baseada no Coronel Sanders — um nativo do velho Sul que preparava frango frito com sua fórmula secreta de ervas e temperos. Em meados da década de 80, entretanto, os clientes cada vez mais preocupados com a saúde associaram a Kentucky Fried Chicken a altos teores de gordura e colesterol e começaram a dar preferência a restaurantes com alternativas mais saudáveis. Em 1991, a Kentucky Fried Chicken decidiu acompanhar os tempos acrescentando frango grelhado ao cardápio e adotando uma posição média. A empresa também abreviou sua denominação para KFC, para evitar a associação com frituras.

MOTIVO 3: A IDENTIDADE/EXECUÇÃO ATRAI UM MERCADO LIMITADO

Quando a identidade/execução está funcionando bem mas visa a um mercado limitado e talvez em retração, pode haver a necessidade de modificar a identidade para atingir um mercado mais amplo. A marca pode ser reposicionada para alcançar outro segmento, como a Johnson & Johnson demonstrou quando redefiniu seu xampoo infantil como um produto para as pessoas que precisam de um xampoo suave de uso diário. O mercado também pode ser expandido estabelecendo-se uma nova aplicação; o exemplo clássico é a utilização do carbonato de sódio para panificação, da Arm & Hammer, para desodorizar refrigeradores.

MOTIVO 4: A IDENTIDADE/EXECUÇÃO NÃO É CONTEMPORÂNEA

Até mesmo uma identidade de marca ainda relevante e significativa pode parecer antiquada e enfadonha. No caso da General Electric, a eletricidade se tornou um conceito ultrapassado que não representava mais tecnologia e inovação. A solução foi eliminar a eletricidade da denominação e do slogan da GE e expressar a proposta de valor de forma diferente. O conceito de sistemas elétricos e de seu papel na vida das pessoas (sem dúvida alguma um elemento da identidade essencial da GE) foi posto de lado. Algumas campanhas da Smirnoff — inclusive as do “estilo Smirnoff” — consistiram em esforços para tornar a marca mais contemporânea. A seção final deste capítulo apresentará abordagens que tornam uma identidade mais contemporânea.

MOTIVO 5: A IDENTIDADE/EXECUÇÃO ESTÁ CANSADA

Outro problema quando se mantém uma única identidade/execução de marca ao longo do tempo é que ela pode se tornar tediosa para os consumidores, mesmo quando se usam variações da execução. Como resultado, deixa de atraír a atenção, acabando por perder a eficiência. Além disso, as idéias vibrantes para apresentar a identidade podem se tornar escassas quando uma identidade permanece a mesma durante anos. Os concorrentes possuidores de identidades e formas de comunicação mais interessantes passam a dispor de uma vantagem. A imposição de poucas restrições aos criadores da marca Smirnoff resultou sem dúvida em algumas peças publicitárias impressionantes.

A modificação da identidade/execução pode ser notícia. Uma empresa que reposiciona sua marca tem mais probabilidade de chegar às manchetes, ‘esticando’ assim os dólares de marketing da marca. Alguns dos esforços de marketing que atraíram a atenção da mídia em geral incluem a campanha “Onde está a carne?” da Wendy, o controverso comercial de televisão da Pepsi que incluiu a cantora Madonna e o uso de um revendedor deitado como garoto-propaganda da Isuzu.

POR QUE A CONSISTÊNCIA É MELHOR (QUANDO BEM REALIZADA)

A OIÇÂO PELA CONSISTÊNCIA

As modificações ao longo do tempo não são absolutamente inevitáveis. Uma série de marcas bem-sucedidas apresenta casos notáveis de identidade/execução consistentes. Considere-se o sabão Ivory, um candidato ao título de estratégia de marca mais duradoura. Desde 1881, sua identidade essencial tem sido a pureza, usando o slogan duplo “99 44/100 % puro” e “Ele flutua”.

A estratégia consistente mais visível talvez seja a da Marlboro. O homem de Marlboro, lançado na década de 50 e refinado na década de 60, ainda funciona muito bem como símbolo no mundo todo. Utilizando essa sólida personalidade de marca (independente, com estilo de vida ao ar livre, um espírito livre, robusto e masculino) e as imagens do vaqueiro e da terra de Marlboro, a marca se incorporou ao folclore do marketing. Aquinhoadas com uma identidade sólida e uma implementação disciplinada, a Marlboro raramente deu algum passo em falso que a afastasse de sua estratégia.

Uma das estratégias de marca mais consistentes, para bens de consumo duráveis, é a da Maytag; sua posição como “o pessoal de confiança” foi ancorada pela campanha *O homem mais solitário da cidade*, durante quase três décadas (Figura 7.3). Veiculada pela primeira vez em 1967, a campanha incluía Jesse White, um famoso criador de tipos, que explicava por que a Maytag é tão confiável. A personagem pontuava a história com a confissão meio constrangida de que, por ele ser o técnico em reparos da Maytag, ninguém lhe telefonava (razão pela qual era tão solitário). A mensagem central da campanha mudou muito pouco, desde sua apresentação, e o ator só foi substituído uma vez: Gordon Jump, que personificava o desastrado gerente de posto de gasolina da série de televisão *WKRP in Cincinnati*, assumiu o papel em fins da década de 80. A campanha da Maytag é a campanha de televisão mais duradoura a incorporar um personagem representado por atores.

A identidade da Maytag leva a um sólido benefício funcional de qualidade e confiabilidade, além dos benefícios emocionais (eliminação das preocupações e uma recordação, para algumas pessoas, dos lares da infância). O benefício funcional é particularmente relevante e importante para os clientes, além de ter a força de permanência — os avanços tecnológicos e a modificação das tendências de consumo não o tornaram obsoleto. A Maytag foi classificada como a marca preferida de lavadoras e secadoras de roupa e de pratos, nos Estados Unidos e no Canadá, em 1993. A empresa continua a impor preços significativamente mais

FIGURA 7.3

O homem mais solitário da cidade

LEO BURNETT COMPANY, INC.

AS FILMED AND RECORDED

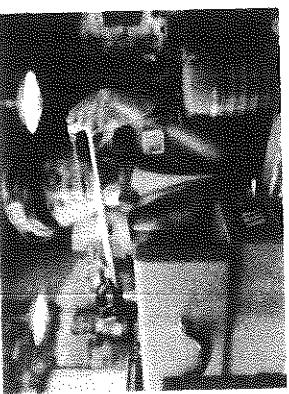
(1/93) "Tools" :15



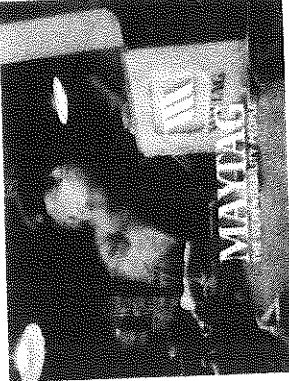
1. (MÚSICA: DE FUNDO E CONTÍNUA)

MAYTAG COMPANY

MYWA4781



3. ...fêm as melhores ferramentas.



6. Maytag. O Pessoal de Confiança.



5. (EFEITO: CRAQUEI) (VOZ EM OFF): ...eles até as usam.



4. E, às vezes...

Reproduzido com permissão da Leo Burnett USA.

elevados que os da concorrência, em um segmento onde a competição é intensa e as pressões sobre as margens de lucro são severas.

O uísque canadense Black Velvet utilizou uma estratégia igualmente consistente ao longo do tempo. O início da década de 70 presenciou a apresentação da dama do Black Velvet: uma loira bonita e fascinante, vestida de preto e representada contra um fundo de veludo negro, com o slogan “A sensação do veludo”. Desde então, foram veiculados anúncios semelhantes com modelos diferentes, que se tornaram a essência da personalidade e da identidade do Black Velvet. O slogan mudou para “O toque de veludo”, em meados da década de 80, mas a imagem central permaneceu inalterada (Figura 7.4). A dama do Black Velvet proporciona uma imagem sólida que alicerça a identidade essencial ‘suave e macio’, contribuindo ainda com benefícios emocionais (uma sensação de descontração, gratificação e sensualidade) e de auto-expressão (servir uma marca com um toque de classe).

OS BENEFÍCIOS DA CONSISTÊNCIA

Embora as modificações sejam ocasionalmente adequadas e mesmo necessárias, não há dúvida de que a meta deverá ser a criação de uma identidade eficiente, cuja posição e execução perdurem e não se tornem obsoletas e/ou cansadas. O resultado poderá ser uma consistência de significado e uma mensagem que, ao longo do tempo, pode permitir a posse de uma posição, a propriedade de um símbolo de identidade e a eficiência em termos de custo, tudo isso combinado para proporcionar uma formidável vantagem competitiva.

Propriedade de uma posição

A identidade/execução consistente pode levar à exclusividade virtual de uma posição. Os concorrentes ficam sem espaço e precisam portanto escolher outra rota, com frequência uma menos eficiente. Qualquer esforço de um concorrente para usurpar a posição da Maytag em relação à dimensão de confiabilidade não receberia crédito algum. Pior ainda, os esforços de comunicação desse concorrente poderiam ser confundidos com os da Maytag, premiando assim a empresa com publicidade gratuita. O uísque Black Velvet detém de forma idêntica a dimensão de sensualidade/suavidade referente aos uísques e a Marlboro é a dona da posição masculina relativa a cigarros. Seria difícil para os concorrentes merecer crédito se tentassem ocupar posições semelhantes.

Propriedade de um símbolo de identidade

A consistência da identidade/execução da marca ao longo do tempo proporciona a oportunidade de se possuir um símbolo de identidade eficiente, que pode ser uma imagem, um slogan, um jingle, uma metáfora ou um garoto-propaganda. Esse símbolo facilita a compreensão, a recordação e a vinculação da identidade à marca. O poder competitivo da posição fica dessa forma ampliado.

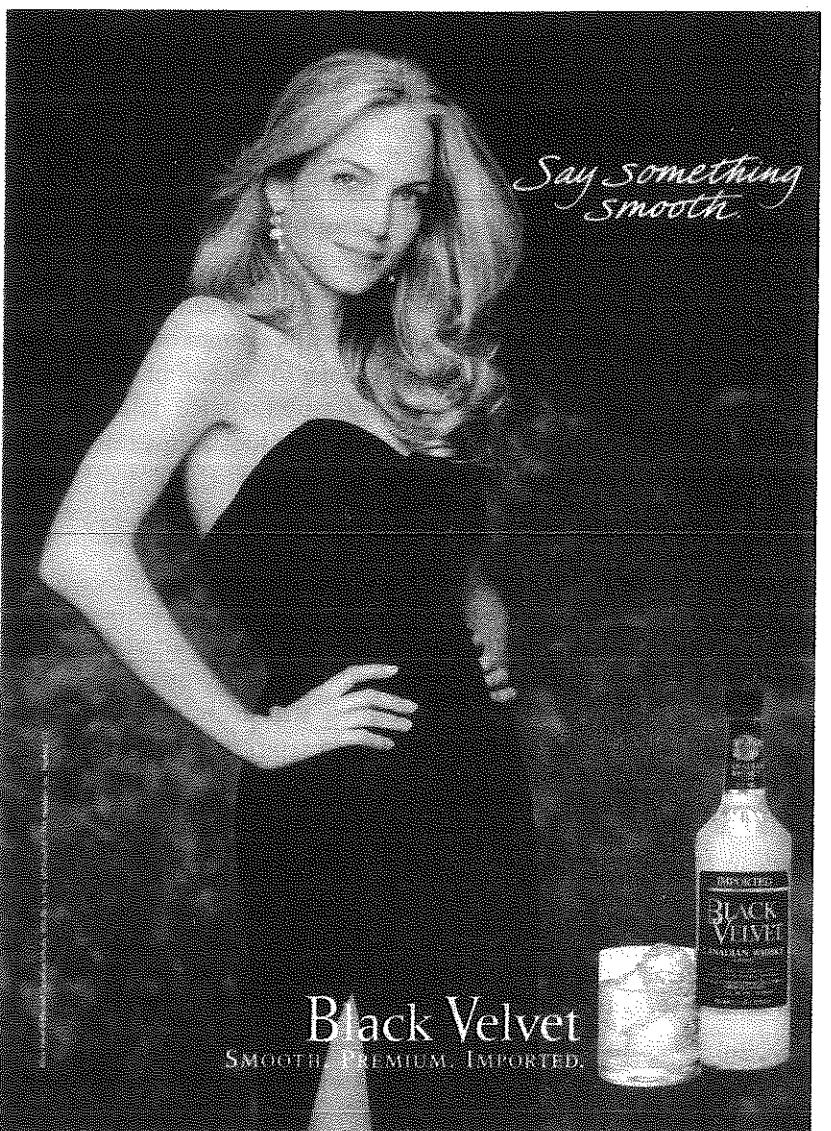
O técnico da Maytag e a dama do Black Velvet são dois exemplos de símbolos que comunicam a posição de suas marcas com rapidez e simplicidade. Outros símbolos incluem o tema musical da United Airlines (que veicula uma sensação de valor e qualidade), o Ronald McDonald, da McDonald's (que comunica uma imagem de diversão familiar), a imagem da derrubada dos pinos de boliche da Sprint (que insinua uma tecnologia exata) e a terra de Marlboro. A imagem da Marlboro é tão conhecida que a empresa instala ocasionalmente painéis ilustrando apenas uma cena da "Terra de Marlboro", sem o nome nem a embalagem da marca. O concorrente que tentasse usar uma cena semelhante só reforçaria a identidade da Marlboro. Assim, quando o símbolo da identidade é poderoso, os concorrentes têm de procurar outro caminho.

Além disso, quando um símbolo simples que se apoderou da posição torna-se estreitamente associado a uma marca, o risco de entediar os clientes tornar-se de certa forma reduzido. Enquanto as marcas jovens precisam entreter ou fazer algo retumbante para chamar a atenção e se tornarem associadas a uma posição, as marcas maduras só precisam refrescar as associações existentes. O Ronald McDonald, por exemplo, pode ser apresentado jogando videogame ou vestindo roupas atualizadas.

Eficiência em termos de custo

Uma estratégia de marca consistente, apoiada por um símbolo de identidade sólido, pode gerar uma enorme vantagem em termos de custo de implementação dos programas de comunicação. Todas as marcas —em especial as novas — enfrentam os problemas de criar e manter a conscientização, bem como de criar e reforçar uma imagem ou personalidade. A tarefa de comunicar algo, conseguir a atenção e modificar as percepções torna-se menos dispendiosa, todavia, quando se reduz à sugestão de uma imagem visual e um slogan que sejam bem conhecidos e estejam intimamente relacionados à marca.

FIGURA 7.4
A dama do Black Velvet



Reproduzido com permissão da Grybauskas Beatrice.

RANSUR

Considere o custo em que incorreria a GE, uma concorrente da Maytag, se a empresa quisesse convencer os clientes de que havia superado a Maytag em termos de confiabilidade. Em que pese a eqüidade que a Maytag acumulou em relação a essa dimensão, a GE teria de pagar por uma intensidade de exposição muito maior do que a Maytag utiliza, além de uma mensagem que conseguisse a atenção, para simplesmente esperar algum impacto. Ainda assim, o objetivo poderia não ser viável. Na realidade, é provável que a sólida reputação e a base de clientes leais da Maytag tenham efeitos de transferência para outras características de seus eletrodomésticos, como por exemplo o desempenho.

Considere agora o recente esforço da Maytag para acrescentar a dimensão da confiabilidade à nova linha de refrigeradores da empresa. A Maytag só precisou colocar o solitário técnico fazendo uma ponta nos últimos segundos do anúncio que apresentou os refrigeradores. Essa compacta imagem visual custou muito pouco e disse muito. Um simples relance do técnico trouxe de volta todas as associações com a confiabilidade que os observadores possuíam anteriormente.

Os concorrentes do Marlboro, do Ivory ou do Black Velvet teriam o mesmo problema infiltrando-se em suas posições. Observe o poder e a eficiência da imagem da "terra de Marlboro", da barra de sabão flutuando em um riacho límpido ou da dama do Black Velvet. É provável que um concorrente que não dispusesse de posição alguma ou de imagens visuais estabelecidas tivesse de gastar cinco vezes mais tempo (ou talvez dez vezes mais) para conseguir uma penetração significativa.

Além disso, os esforços para criar uma nova identidade podem ser desperdiçados, no sentido de que poderiam não ser registrados ou servirem apenas para criar uma identidade que se tornaria obsoleta. Não haveria efeito cumulativo. Em contraste, qualquer esforço de apoio e reforço a uma campanha existente há muito tempo seria mais provavelmente produtivo.

Um enigma!

Tudo isso realmente parece um enigma! A consistência temporal em relação à identidade, à posição, às imagens visuais e ao tema ou slogan de uma marca é nitidamente fundamental para a criação de marcas sólidas. A lógica é inexorável e a estratégia é simples. Por que, então, todo mundo não faz isso? Por que existem tão poucos Marlboro, Maytag, Black Velvet e Ivory? Por que tantas empresas parecem entrar em pânico quando surgem problemas?

A CONSISTÊNCIA AO LONGO DO TEMPO: POR QUE É DIFÍCIL?

Como já foi assinalado, existem pelo menos cinco motivos com bases racionais legítimas que podem tornar adequada ou mesmo necessária a modificação de uma identidade, uma posição ou uma execução. Não obstante, existem forças substanciais acima e por trás dessas análises que 'empurram' os gerentes às modificações e os afastam da manutenção de uma identidade consistente. A conscientização dessas forças (resumidas na Figura 7.5) pode ajudar a empresa a evitar modificações mal orientadas e prematuras da identidade/execução de sua marca. Um dos conjuntos de forças relaciona-se aos fatores psicológicos que influenciam as decisões gerenciais relativas a marcas; o outro conjunto envolve concepções errôneas ou suposições falsas sobre a identidade/execução existente.

A ATITUDE DOS GERENTES

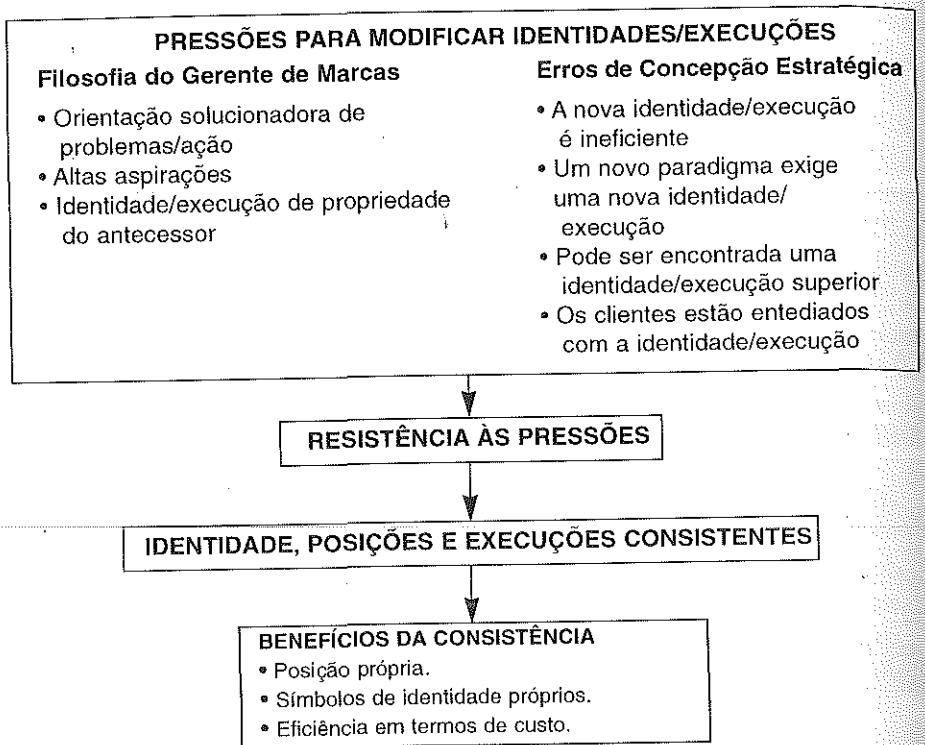
Orientação solucionadora de problemas/ação

As pessoas encarregadas de marcas — desde os gerentes de marca assistentes até os vice-presidentes executivos — são em geral pessoas brilhantes e criativas, imersas em uma cultura que enfatiza identificar/solucionar os problemas e descobrir/responder às tendências do mercado. E sempre há problemas e novas tendências a abordar. A participação no mercado enfrentará quedas e pressões competitivas, até mesmo quando se possuir a melhor das marcas e se desfrutar do melhor dos tempos. Novas tendências na distribuição, na motivação dos clientes e em inúmeras outras áreas estão emergindo continuamente.

O gerente agressivo e capaz acredita na maioria das vezes em sua capacidade de melhorar a situação e que isso normalmente significa modificar um dos impulsionadores da eqüidade da marca. Os primeiros candidatos à modificação são a identidade, a posição ou a execução da marca. A tentação é mergulhar no assunto, diagnosticar o problema ou a tendência e entrar em ação — mesmo quando o curso da 'ação' pode na realidade acabar prejudicando a marca.

Imagine-se o gerente da marca Black Velvet, a quem perguntaram, na reunião anual de planejamento, o que ele pretendia fazer para melhorar as vendas estacionárias da marca (ainda que as vendas da categoria como um todo estivessem declinando). A resposta — "Bem, acho que vou fazer a mesma coisa que os cinco gerentes de marca anteriores fizeram" — poderia representar uma estratégia ótima, que solidificaria e protegeria a eqüidade da marca, mas não seria lá muito impressionante ou, talvez mais importante, muito divertida. Responder "Tenho um plano de modificação dramático, que pode revolucionar a marca no intervalo de 12 meses" soaria mais profissional e geraria mais entusiasmo.

FIGURA 7.5
Resistência a pressões para modificar identidades, posições e execuções



Altas aspirações

A orientação solucionadora de problemas/ação é em geral acompanhada por aspirações quanto ao aperfeiçoamento do desempenho das marcas. Não se espera dos gerentes que tenham apenas o mesmo sucesso do ano anterior; a meta é sempre fazer melhor, especialmente em termos de vendas e lucros. Se a marca tiver de aperfeiçoar seu desempenho anterior, uma implicação óbvia é que algo terá de ser feito de forma diferente. A modificação da identidade/execução é uma das opções.

Identidade/execução de propriedade do antecessor

A pressão no sentido da mudança pode ser mais bem contrabalançada pelas pessoas comprometidas com a visão da marca e sua execução. No

entanto, essa identidade/execução foi com certeza desenvolvida por outras pessoas (às vezes desaparecidas há muito tempo), em particular se a marca tiver uma história longa. Um gerente de marca novo e transitório não terá o orgulho da posse e se sentirá pouco comprometido com a identidade/execução. A conclusão de que a marca e sua mensagem não respondem mais ao mercado atual e que é possível um aperfeiçoamento importante será assim pessoalmente indolor.

ERROS DE CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

A nova identidade/execução é ineficiente

Às vezes leva tempo para que uma identidade/execução deslanche. Os clientes precisam se acostumar com o conceito e a execução precisa ser refinada. As identidades das marcas não são muito diferentes de um espetáculo de televisão que começa lentamente, desenvolve em seguida um público crescente e só se converte em sucesso depois de dois ou três anos. Pode ser necessário todo esse tempo para que o público aumente e os personagens encontrem seu nicho e se tornem familiares para a audiência. Durante esse período, outros personagens ou outros elementos poderão ser acrescentados, eliminados ou modificados à medida que o espetáculo se acomoda em seu estilo.

As identidades das marcas e sua execução também podem exigir alguma acomodação. A Marlboro, por exemplo, começou com um homem forte com uma tatuagem, e só evoluiu para o vaqueiro ao longo do tempo. Foram necessários alguns anos para que a “terra de Marlboro” emergisse. Qualquer decisão relativa à eficiência da identidade embrionária poderia ter sido prematura.

Existe também a ‘armadilha das viseiras’, quando se consegue uma grande identidade/execução, mas esta não é reconhecida como tal. A grandeza é mais difícil de ser avaliada do que se pode pensar. As pessoas competentes podem ter opiniões diferentes, porque avaliam a identidade/execução partindo de suposições distintas sobre o mercado. Os resultados das pesquisas podem ser ambíguos, porque existem diversos critérios relevantes quanto ao desempenho de uma marca, e um determinado estudo pode não avaliá-los na totalidade.

Um novo paradigma requer uma nova identidade/execução

O instinto e o treinamento dos gerentes leva-os ao exame freqüente do mercado em relação às tendências. Um dos desafios significativos é identificar quais dessas tendências representam uma mudança fundamental do mercado. A mudança do gosto dos consumidores irá perdurar e se expandir ou será apenas uma moda passageira? Os ‘coolers’ de vinho e as bebidas carbonatadas incoloras e adoçadas (como

a Clearly Canadian) são exemplos de produtos transitórios que não cumpriram suas promessas. Fracassaram tanto os produtos quanto as 'forças' impulsionadoras de seu breve sucesso.

Mesmo quando se descobre com exatidão uma mudança do paradigma, nem sempre fica claro se a estratégia da marca deverá ser modificada. A antiga estratégia, ainda que considerada inadequada para um segmento importante, pode ainda assim representar uma opção melhor que as alternativas. A Weight Watchers, por exemplo, quando se viu atacada pela Healthy Choice, poderia ter preferido manter sua identidade de controle profissional do peso. Essa 'opção pela consistência' teria resultado no redimensionamento da marca em função de um nicho, o que, embora doloroso, teria resultado em um empreendimento mais saudável (ainda que menor).

Além disso, ocorrem reviravoltas relativas à manutenção da identidade existente em face de um novo paradigma. Os clientes perdidos podem retornar depois que o brilho do novo paradigma diminuir e houver um ressurgimento do antigo. Isso também evitará o risco de a revisão da identidade vir a falhar por ter sido insuficiente, tardia ou mesmo mal-executada.

Pode ser encontrada uma identidade/execução superior

Os gerentes que avaliam se uma identidade deverá mudar ignoram às vezes o fato de se saber muito mais sobre a estratégia e a execução existentes do que a respeito da alternativa proposta. Assim, os defeitos da estratégia existente são evidentes, enquanto os problemas da estratégia proposta e não experimentada não podem ainda ser previstos, fazendo na maioria das vezes qualquer galinha parecer proverbialmente mais gorda do que aquela da empresa. Não obstante, as alternativas não são necessariamente melhores, podendo no máximo resultar em participação e lucratividade semelhantes.

Outra armadilha parecida é a da aspiração, quando a equipe da marca se envolve em uma interminável busca da perfeição e de um aperfeiçoamento drástico do desempenho, embora a probabilidade de se conseguir qualquer uma dessas coisas seja na realidade muito reduzida. Isso pode se converter em um desperdício compulsivo e fútil dos recursos. O problema é que as identidades e execuções 'geniais' são difíceis de serem conseguidas, em parte porque as pessoas capazes de gerá-las são raras e os ambientes que permitem a ação dessas pessoas são ainda mais raros.

Os clientes estão entediados com a identidade/execução cansada ou ultrapassada

Na maioria das vezes são os que gerenciam a marca, e não os clientes, que estão entediados com uma identidade ou execução. O fato é que as pessoas 'da

casa' podem se entediar e mesmo se irritar com uma execução — e, quando isso acontece, essas pessoas presumem que os clientes também pensam assim. Muitos gerentes estão sujeitos a presenciar mais repetições da publicidade da marca do que qualquer grupo visado. Na realidade, no momento em que um consumidor vê pela primeira vez uma campanha nova, aqueles que trabalham com a marca provavelmente já viram a campanha (ou versões alternativas da mesma) centenas de vezes.

O gênio da publicidade Ross Reeves afirmou certa vez que venceria sempre se tivesse nas mãos o segundo maior anunciante em um mercado, porque a concorrência ficaria entediada e modificaria suas estratégias. Quando lhe perguntaram por que sua agência cobrava tão caro pela conta do Anacin, apesar de continuar veiculando sempre o mesmo comercial, ele respondeu que custava muito dinheiro convencer os gerentes do cliente a não modificar a publicidade.

Se a razão para a mudança de estratégia for atribuível ao tédio, a equipe de gerenciamento da marca deverá realizar as pesquisas necessárias para verificar se quem está entediado é mesmo o consumidor. E lembrar-se de que o tédio do consumidor não é necessariamente ruim: desde a Bayer até a Charmin, várias marcas construíram negócios florescentes 'entediando' os consumidores com as mesmas mensagens consistentes.

É importante diferenciar o desgaste de uma posição ou identidade do desgaste de uma determinada execução. A execução pode ser modificada sem alterar a posição ou a identidade; mostrarei mais adiante neste capítulo como marcas como a Jell-O fizeram isso.

O ATAQUE DE PÂNICO

Quando as mudanças parecerem necessárias, o mais difícil será manter-se calmo e analítico. Com todas as pressões descritas acima, é difícil resistir à atração da mudança, em especial quando o mercado parece exigir-la e as vendas estão caindo. Não obstante, a ação precipitada — que se assemelha às vezes ao pânico — é com freqüência o oposto daquilo que é necessário quando se considera a modificação de uma identidade de marca cuja história seja longa.

O caso da Miller Lite levanta algumas questões importantes sobre as modificações. A Miller inventou a categoria das cervejas leves, posicionando sua marca não como uma bebida dietética, mas saborosa e menos pesada ou enjoativa — a cerveja perfeita para os grandes bebedores de cerveja. A Miller Lite desenvolveu uma sólida imagem centrada no companheirismo masculino (uma

identidade que incluía não só a masculinidade, mas também o humor e a diversão relacionados aos esportes), utilizando principalmente atletas aposentados como garotos-propaganda. A intenção era fazer o público sentir-se aceito como parte desse grupo. Os personagens dos anúncios trocavam piadas particulares e nunca encaravam o observador. O relacionamento Miller Lite—consumidor era definido em parte por essa atmosfera.

Essa identidade de marca, sustentada pela publicidade e por eventos, foi de muito bem-sucedida entre a década de 70 e fins da década de 80, mas então a participação da marca começou a declinar (de aproximadamente 12,5 por cento para menos de dez por cento). A capacidade da Coors Light e da Bud Light para atrair os jovens bebedores de cerveja — o coração do segmento dos grandes bebedores — foi pelo menos uma causa parcial da mudança de sorte da Miller Lite; a utilização de ex-atletas de meia-idade, anteriormente brilhante, havia se convertido em uma desvantagem para o apelo àquele segmento mais jovem.

Como resultado, a Miller Lite mudou de agência, descartou sua clássica campanha (e a identidade que a acompanhava) e substituiu-a por um conjunto de anúncios joviais centralizados no slogan “É ela e ponto final”. O tema pretendia enfatizar que a Miller Lite fora a primeira e, consequentemente, era a melhor cerveja leve. Infelizmente, o novo público-alvo — cuja maioria não bebia quando do lançamento da Miller Lite — não foi atraído pela campanha.

Esse fracasso suscita evidentemente algumas perguntas. O que ocasionou o declínio da Miller Lite? Se o fato pudesse ser atribuído ao sucesso dos concorrentes em atrair a massa mais jovem, isso significa que a Miller Lite devia tê-los acompanhado? A Miller Lite entrou em pânico quando deu as costas a sua identidade duradoura? A marca deu as costas a sua eqüidade? Os clientes existentes sentiram-se incomodados (ou mesmo aborrecidos e zangados) por sua ‘amiga’ ter procurado um mercado diferente? Sentiram-se abandonados em prol de alguém mais jovem? Deveria a Miller ter simplesmente mantido a antiga campanha e aceito uma perda da participação? Essa perda da participação poderia ter sido agravada pelo fato de a Miller Lite ter se afastado de sua eqüidade?

Talvez seja mais significativo fazer as perguntas que se seguem: existiriam alternativas à modificação da identidade? A Miller poderia ter mudado a campanha de modo a torná-la mais atraente a um público mais jovem, mantendo não obstante sua própria essência — masculinidade, aceitação e cenários de diversão? Os ex-atletas de meia-idade talvez pudessem ter sido substituídos por um grupo mais jovem, ao redor de uma quadra de voleibol.

O cartão American Express (também conhecido como Amex) é outro exemplo. O slogan “Os associados têm privilégios” havia definido um sólido

conjunto de associações elitistas e uma personalidade de marca distinta. Não obstante, o cartão verde Amex experimentou eventualmente uma séria perda de negócios, em parte porque seus rivais eram muito agressivos e em parte porque as empresas que aceitavam o cartão consideravam excessivas as taxas do Amex. A resposta do Amex foi substituir a publicidade que sustentava a identidade histórica por uma campanha criada por uma nova agência, onde um enorme cartão aparecia em contextos incomuns.

Mais uma vez, essa modificação da estratégia (que foi ineficiente e durou pouco) também levanta questões. A American Express entrou em pânico? A marca deveria ter continuado se apoiando em sua eqüidade, mesmo que a intensa presença da concorrência e a mutação do mercado provocasse uma perda na participação? A modificação na realidade acelerou o declínio das vendas? Neste caso, sabemos que a American Express puxou da tomada o fio da nova publicidade e decidiu voltar para a agência anterior.

Outras marcas também voltaram mansamente para slogans e identidades que haviam abandonado há muito tempo. O “Preparamos frango da maneira certa” da KFC e o “Sem-cola” da Seven-Up são exemplos de conceitos de identidade e slogans que reapareceram depois de uma longa ausência. Esses casos e outros semelhantes sugerem ser freqüentemente mais difícil do que se pensa aperfeiçoar uma identidade essencial e sua execução e que se devem reunir enfáticas evidências positivas sobre as alternativas ao *statu quo*.

A BUSCA DA FONTE DA JUVENTUDE

Para muitas marcas, o desafio é responder ao ambiente mutável e/ou atualizar uma identidade de marca sem se afastar daquela já existente, em geral o elemento fundamental da eqüidade da marca. A atualização é um desafio especialmente crítico para marcas de tradição como Campbell's, Kodak, Hallmark, General Electric, John Deere, Hewlett-Packard, Aveia Quaker, Chevrolet, Allstate, Jell-O e AT&T.

As marcas de tradição (com freqüência as mais antigas em suas respectivas categorias) possuem as características de ‘sinceridade’ por serem honestas, autênticas, íntegras, dignas de confiança, amigáveis, familiares, carinhosas e despretensiosas. As marcas de consumo desse tipo suscitam na maior parte das vezes respostas emocionais dos consumidores, baseadas em suas experiências de infância ou talvez em sua infância idealizada. Marcas como Hewlett-Packard e GE geram sentimentos de confiança e respeito. A eqüidade da marca é portanto extremamente sólida e valiosa. No entanto, o problema que

todas essas marcas enfrentam é que também podem parecer aborrecidas, antiquadas e fatigadas. A maioria delas precisa encontrar alguma forma de se tornar mais contemporânea, leve e ativa.

Há duas formas para o problema das marcas de tradição. A primeira envolve marcas de consumo como Jell-O e Levi's, que precisam atrair as gerações mais jovens (crianças, adolescentes e pessoas no início da casa dos 20 anos). Ser percebida como antiquada talvez seja fatal, em algumas dessas categorias de produtos, uma vez que os concorrentes com menos restrições de identidade avançam a toda velocidade para atingir a geração MTV. A segunda forma costuma ser encontrada pelas empresas que comercializam bens de consumo duráveis de alta tecnologia. Em parte por serem mais antigas, essas empresas são muitas vezes encaradas como aquém da vanguarda, em um contexto onde ser percebido como retardatário tecnológico representa uma enorme desvantagem.

A mudança radical da identidade, como aquela tentada pela Miller Lite, é como demolir uma casa para construir outra. Essas empresas sentem que não existem restrições; pode ser projetada uma casa perfeita. No entanto, uma alternativa mais barata é remodelar a antiga casa, utilizando o que ainda é útil. Uma das formas de remodelação, a simples redecoração, corresponde a deixar a identidade evoluir. Outra forma é acrescentar espaço à casa, ampliando ou adicionando um quarto ou toda uma ala. Essa opção de acréscimo corresponde à ampliação da identidade da marca.

Evolução da identidade

Quando uma pessoa perde peso gradualmente ou se torna menos compulsiva em relação a um passatempo, a modificação só será perceptível ao longo do tempo. As marcas também podem evoluir de forma semelhante, para se tornarem mais contemporâneas e ainda assim continuarem familiares. A evolução pode ocasionalmente envolver apenas a identidade expandida, mas há situações quando a identidade essencial também precisa evoluir. Existe uma série de formas pelas quais a identidade pode evoluir para se tornar mais contemporânea. Essas formas incluem o uso de símbolos, denominações, slogans e produtos novos.

Símbolos

O símbolo pode ser a âncora que mantém a marca aparentemente ancorada ao passado, a menos que seja atualizado. Assim, o Padeirinho da Pillsbury ficou mais esperto e ativo ao longo dos anos, exatamente como a

Betty Crocker, a Aunt Jemina, os Virginia Slims e a mulher Charlie; até mesmo a garota dos sais Morton mudou para se tornar mais compatível com as modas e os atributos atuais. O rochedo da Prudential evoluiu identicamente para uma representação mais abstrata, para indicar uma orientação mais moderna. O significado dos símbolos não foi modificado em nenhum desses casos; na realidade, a esperança invariável foi que o símbolo continuasse representando a tradição da marca.

Denominação

Poderá ser necessário modificar uma denominação de marca desatualizada, para que ela espelhe melhor a identidade da marca em evolução. A Federal Express, por exemplo, mudou sua denominação para FedEx, em parte para reduzir a ênfase sobre 'Federal', que sugeria estabilidade e confiabilidade quando o conceito de entrega no dia seguinte era novidade, e por parecer militarista e burocrática e mesmo levar a Federal Express a ser confundida com o serviço expresso do Correio dos Estados Unidos.¹ A denominação FedEx é mais dinâmica e contemporânea e, na realidade, já estava sendo usada como 'apelido' pelos clientes da Federal Express. O novo logotipo ostenta caracteres tipográficos maiores, mais espessos e mais contemporâneos, que, juntamente com a nova denominação, adapta-se melhor à atual identidade da FedEx como inovador líder global.

Slogans

A história da General Electric ilustra o papel que os slogans podem desempenhar na evolução de uma identidade. Um slogan eficiente tem o poder de captar a essência da identidade da marca, podendo não obstante ser modificado, substituído ou ampliado mais facilmente que a denominação da marca. Em seus slogans, a GE substituiu a palavra eletricidade por tecnologia (e depois por progresso), transmitindo em cada caso uma perspectiva ligeiramente mais moderna à marca. Por fim, foi apresentado o slogan "damos vida às coisas boas", com seu elemento emocional. Todos esses temas foram consistentes com o conceito central de que a GE, como corporação, desenvolve inovações baseadas na tecnologia que ajudam as pessoas a viver melhor. Simultaneamente, esses slogans permitiram que a corporação evoluísse, ao longo do tempo, da eletricidade para um envolvimento mais amplo com a tecnologia e a inovação.

Novos produtos

A Aveia Quaker utilizou produtos novos e uma percepção das tendências contemporâneas para atualizar o epítome das marcas defasadas. O ministro quente da empresa, ancorado pelo homem da Quaker, e a famosa embalagem cilíndrica azul possuíam diversos pontos fortes: uma personalidade nutritiva à moda antiga, uma imagem de honestidade e ingredientes saudáveis e vínculos com as experiências positivas da infância. No entanto, a marca também era percebida como pouco prática ou saborosa e até mesmo um pouco autoritária. Para se tornar moderna sem perder sua tradição, a Quaker lançou produtos como as embalagens individuais Oatmeal, que podem ser aquecidas em forno de microondas (com adicionais doces para melhorar o sabor), e os novos cereais Oat Squares e Quaker Toasted Oatmeal. Esses novos produtos corrigiram as deficiências e acrescentaram vitalidade à marca.

Outra história de novos produtos é a dos Jigglers, da Jell-O. Com quase cem anos de idade, a Jell-O possuía uma sólida associação com crianças/diversão — com Jell-O, os pequenos podiam armar uma bagunça, exercitar a criatividade e se divertir. Existe também uma conexão mãe/família (fazendo da Jell-O algo especial que as mães preparavam para os filhos). O problema foi que, em fins da década de 80, a Jell-O não era considerada atual pela geração MTV e havia presenciado seu volume de vendas cair pela metade. Os Jigglers, que permitiram aos consumidores a experiência criativa de consumir uma duvidosa sobremesa portátil, revitalizaram a marca Jell-O encaixando-se perfeitamente na equidade crianças/diversão/mãe. O produto foi lançado com uma promoção (envolvendo pequenos picotes usados para cortar os Jigglers em formas interessantes) que obteve mais de cinco milhões de respostas.

AMPLIAÇÃO DA IDENTIDADE

A segunda opção é reter a identidade existente, ampliando-a por meio de elementos adicionais agregados à identidade essencial ou à expandida. Pode-se acrescentar uma variedade ilimitada de dimensões, como atributos ou características de personalidade diferentes, novos segmentos de mercado, novas representações dos usuários, expansões dos produtos e novos benefícios emocionais. Isso será ilustrado por alguns exemplos.

Adição de representações dos usuários

A Levi Strauss tentou atingir a geração mais jovem por meio da representação de usuários avançados, em seus comerciais de televisão, promoções de eventos e endosso de personalidades, algo muito diferente da personalidade da marca baseada em mineiros e rancheiros usando suas duráveis calças de brim no trabalho. Recorde-se a discussão sobre as representações dos usuários e a personalidade da marca, no Capítulo 5. Conforme assinalado, o problema enfrentado hoje pela marca é assegurar que suas associações com a tradição e sua identidade essencial não desapareçam.

Depois de tentar sem sucesso durante muitos anos mudar sua imagem corporativa, a DuPont por fim atingiu seu objetivo servindo-se habilidosamente das representações dos usuários. Os anúncios mostravam um jogador de basquete usando uma perna mecânica feita com a tecnologia DuPont. Essa associação, que comunicava inovação de uma forma muito pessoal e emocional, ampliou muito a identidade da DuPont.

Extensão dos produtos

A colocação da própria marca em outra classe de produtos expande substancialmente a identidade, acrescentando não apenas a associação com essa classe de produtos mas também atributos que podem ser relevantes. A Contadina, por exemplo, era uma sólida marca de alimentos enlatados, com tradição italiana autêntica e associações com a Itália. Quando a Nestlé colocou sua marca em massas e molhos frescos e refrigerados, o resultado foi uma identidade revitalizada e um veículo de expansão saudável tão significativo que a Nestlé considera hoje a Contadina uma de suas marcas estratégicas.

Adição de benefícios emocionais

O café Taster's Choice esteve longamente associado à oferta de praticidade e bom gosto no mundo agitado de hoje — nos primeiros anúncios, foi a marca heróica que permitiu a uma jovem esposa iludir seu marido, fazendo-o pensar que havia preparado um café fresco. Em 1990, entretanto, foi acrescentada uma nova dimensão à identidade, por meio de uma série de comerciais em estilo de novela que envolviam o encontro de um homem e uma mulher que se sentiam romanticamente atraídos. Embora o casal ainda personificasse a identidade essencial do Taster's Choice — um café prático mas saboroso para jovens profissionais atarefados —, isso era feito de uma forma mais contemporânea (e com uma tensão sexual que a audiência das décadas anteriores poderia ter achado descaradamente apelativa). O resultado foi uma associação com as emoções que envolviam esse relacionamento

nascente, bem como outra insinuação de qualidade. A qualidade do café Taster's Choice motivava a interação inicial do casal e oferecia uma desculpa para os encontros posteriores. A marca presenciou sua participação no mercado subir mais de três por cento ao longo de três anos, um sucesso e tanto em uma categoria estável.

Utilização de submarcas

O crescimento da marca exigirá com freqüência uma submarca que ajude a estabelecer a nova dimensão, em especial se envolver uma nova classe de produtos ou um mercado nitidamente novo. A Canon Rebel, por exemplo, endossada por Andre Agassi, proporcionou juventude e energia a uma marca bastante madura. A utilização de submarcas nesse contexto será discutida no próximo capítulo.

PROPORCIONAR VÍNCULOS COM A IDENTIDADE DE TRADIÇÃO

Quando a identidade de uma marca estabelecida há muito tempo é modificada de forma muito radical ou forçada, existe o risco de que a identidade de tradição desapareça ou se torne menos influente. O problema será então saber como modificar e ainda assim reforçar a identidade de tradição.

Símbolos

A Coca-Cola procurou o melhor talento criativo de Hollywood para criar um conjunto de comerciais diferentes que rompesse o molde “uma imagem, um som” das campanhas que usam um único conceito criativo e um só jingle. O conjunto de 28 novos comerciais ofereceu um estilo contemporâneo para cada segmento; na verdade, alguns dos anúncios são indiferenciáveis dos vídeos da MTV. Para vincular essa enfática afirmação de uma nova identidade à herança da Coca-Cola, os comerciais também trouxeram de volta o ícone da garrafa de Coca-Cola. É claro que a Coca-Cola ainda tinha o problema de comunicar o significado do ícone aos adolescentes não-familiarizados com a longa história da empresa.

Na área de bens de consumo duráveis, a RCA procurou criar uma sensação de inovação e tecnologia. O veículo escolhido foi um conjunto de novos produtos — como uma tela de projeção doméstica gigante — e uma nova campanha publicitária usando o slogan “Mudando novamente o entretenimento”. Para proporcionar vínculos com a tradição da marca, a RCA trouxe de volta o cachorro Nipper (que ouvia o gramofone no ícone da RCA da virada do século) e apresentou Chipper, um filhote, para representar a nova RCA. Os dois

cachorros aparecem em um anúncio, atentos a um sistema de entretenimento. Esses símbolos não só vinculam a marca a seu passado, mas também apresentam um ponto de diferenciação fundamental.

A tradição de inovação

A Collins Radio, uma empresa aeroespacial, conta uma história de inovação no contexto de sua história e tradição. Tudo começou com o fundador Al Collins, que ainda adolescente desenvolveu, em 1925, a única tecnologia que permitia a comunicação com os exploradores do Ártico. Oito anos depois, o almirante Byrd levou o equipamento de rádio de Collins na histórica expedição ao Pólo Norte. Em 1950, a Collins Radio foi pioneira nos sistemas de navegação por intermédio do rádio e, em 1963, a primeira viagem espacial se apoiou em equipamentos de comunicação da Collins. Nos anúncios, cada uma dessas inovações foi apresentada visualmente na forma de selos comemorativos. A ênfase no fato de a empresa possuir a tradição de se manter na vanguarda tecnológica não só proporcionou um vínculo com sua herança, mas também serviu para sustentar uma posição de inovação/vanguarda.

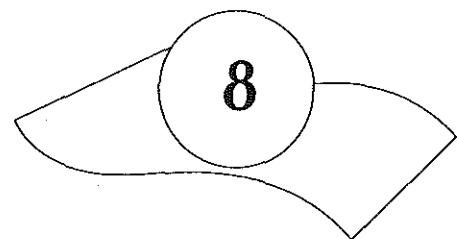
APOIAR-SE NA EQÜIDADE

A meta de qualquer marca deverá ser desenvolver uma eqüidade que ofereça valor e possa ser usada ao longo do tempo. A eqüidade existente deverá portanto ser utilizada como uma base que possa evoluir ou ser ampliada, sem abandonar ou minar o valor existente. O valor das modificações deverá ser compensado pelo valor da consistência e do poder de uma tradição duramente conquistada.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Crie uma história de identidades, posições e execuções para suas marcas importantes. Qual é o legado/tradição da marca, tal como representado pelos primeiros esforços de posicionamento? O que foi modificado? O que se manteve inalterado ao longo do tempo? As modificações foram eficientes? Agora, faça o mesmo com as principais marcas concorrentes. Quais são os concorrentes que possuem a posição, os símbolos e as imagens visuais mais antigas? Isso valeu a pena para eles?
2. Existem tendências para a modificação na organização? Por quê? Como essas tendências podem ser reduzidas ou neutralizadas?

3. Avalie a posição atual e sua execução. Foram bem concebidas? Você diria que são excelentes? Eficientes? Ainda estão funcionando ou estão fatigadas? São contemporâneas? Estão funcionando em relação a todos os mercados visados?
4. Como se poderia energizar e atualizar a posição atual sem afetar seu ímpeto básico? Existem formas de fazer a marca evoluir para mantê-la contemporânea?



GERENCIAMENTO do SISTEMA de MARCAS

Por natureza, o todo antecede necessariamente às partes.

Aristóteles

Uma casa de marcas é como uma família; cada uma precisa de um papel e de um relacionamento com as demais.

Jeffrey Sinclair, estrategista de marcas

EM BUSCA DE UM SISTEMA DE MARCAS

Houve uma época, não muito distante, em que a maioria das marcas eram símbolos isolados que representavam produtos ou serviços independentes. Hewlet-Packard (HP) significava equipamentos de teste, Miller significava uma determinada cerveja, Cadillac significava um determinado tipo de automóvel e AT&T representava serviços de telefonia.

A situação é hoje muito diferente. A fragmentação dos mercados de massa criou contextos de consumo múltiplos que na maioria das vezes exigem modificações de identidade: os consumidores mais velhos, por exemplo, procuram no Lexus algo diferente daquilo que os consumidores mais jovens procuram. As empresas expandiram ocasionalmente suas marcas para áreas de produtos que não estão relacionadas de forma nítida. E muitas delas possuem agora uma intrigante combinação de marcas que envolvem inter-relacionamentos complexos.

Como resultado, as empresas freqüentemente descobrem-se lutando para gerenciar uma série de identidades de marca diferentes, em inúmeras situações diversas e em função de uma variedade de públicos. A Hewlett-Packard, por exemplo, precisa gerenciar não só a marca materna HP, em um sem-número de produtos e mercados, mas também um complexo conjunto inter-relacionado de marcas de impressoras (LaserJet, DeskJet e DesignJet, por exemplo), software (HP VidJet Pro), equipamentos de teste (TestJet), recursos de hardware (LaserJet's Resolution Enhancement) e muitos outros contextos. Os clientes da cerveja Miller precisam hoje escolher entre marcas como Miller Lite, Miller Genuine Draft e Miller Super Dry. A Cadillac oferece o Seville STS, o Eldorado Touring Coupe, o Fleetwood Sixty Special, o Allante, o DeVille e o Brougham, para não falarmos dos dispositivos que recebem marcas como Traction Control, Speed-Sensitive Suspension, Zebrano Wood, Cabriolet Roof e dezenas de outras. A AT&T possui cerca de 1 500 marcas a serem gerenciadas e coordenadas.

Essa proliferação de marcas e produtos em uma única organização suscita tanto preocupações como desafios. Quando se justifica uma marca separada? Como um conjunto de marcas, em contextos entrelaçados, trabalha em harmonia para criar sinergia? Como as marcas entrelaçadas evitam roubar o mercadoumas das outras? Como pode ser reduzido o fator da confusão? A complexidade de marcas também significa que uma marca terá de desempenhar diferentes papéis, que precisarão ser coordenados. Assim, Pillsbury é em um contexto a marca de uma linha de produtos, a marca endossante em outro e uma marca

corporativa em um terceiro. Será isso aconselhável? Quais são os riscos? Finalmente, as marcas existentes e futuras, as submarcas, as marcas estratégicas e assim por diante terão de ser todas coordenadas. Essa não é uma tarefa fácil.

OBJETIVOS DOS SISTEMAS DE MARCAS

Um dos segredos do gerenciamento de marcas, em um ambiente de complexidade, é considerá-las não só componentes individuais mas também membros de um sistema que devem trabalhar para apoiar uns aos outros. Um sistema de marcas pode servir como plataforma de lançamento de novos produtos e novas marcas e como alicerce para todas as marcas do sistema. No entanto, para que o sistema prospere, deve haver um relacionamento recíproco entre cada uma das marcas; as marcas deverão apoiar o sistema tanto quanto são apoiadas por ele.

Raciocinar em termos de um sistema de marcas também ajuda a alocação dos recursos, porque isso torna claro que cada marca cria valor auxiliando as outras marcas, além de gerar sua própria proposta de valor. Assim, a perspectiva de um sistema acrescenta a questão de se descobrir se o sistema todo se beneficiará ou não do investimento em uma marca.

As metas dos sistemas são qualitativamente diferentes daquelas das identidades de marca individuais. As metas dos sistemas incluem as que se seguem:

- *Explorar as características comuns para criar sinergia.* Um conjunto de marcas pode estar relacionado por meio da denominação da marca (Weight Watchers ou Kraft) ou de uma denominação parcial (como a série Jet da Hewlett-Packard) e ainda assim possuir identidades distintas, porque estão envolvidos produtos ou mercados diferentes. O desafio é explorar as características comuns, com o objetivo de gerar sinergia na forma de impacto ampliado ou redução na execução das marcas.
- *Reducir os prejuízos para as identidades de marca.* As diferenças entre as identidades de marca, em papéis e contextos diversos, têm potencial para solapar uma marca. O desafio é gerenciar o sistema para evitar essas resultantes indesejáveis.
- *Conseguir visibilidade na oferta dos produtos.* A meta do sistema deverá ser a redução da confusão e a consecução de visibilidade entre as ofertas de produtos.
- *Facilitar as modificações e adaptações.* Todas as marcas precisam se adaptar e modificar em resposta a forças externas. O sistema pode auxiliar o gerenciamento do processo, de forma que as modificações necessárias ocorram de maneira oportuna e eficiente.

→ *Alocar recursos.* Cada papel de uma marca exige recursos. A decisão de investir em uma marca baseia-se, com demasiada freqüência, em uma análise insular do empreendimento relacionado à marca, negligenciando-se consequentemente o impacto que uma marca pode apresentar sobre as outras marcas do sistema e deixando-se de considerar de forma adequada os futuros papéis da marca.

FIGURA 8.1
Hierarquias de marcas

MARCA CORPORATIVA	General Motors	Nestlé	HP
MARCA ABRANGENTE	Chevrolet	Carnation	Marca HP Jet
MARCA DE LINHA DE PRODUTOS	Lumina da Chevrolet	Carnation Instant Breakfast	LaserJet IV
SUBMARCA	Lumina Sports Coupe da Chevrolet	Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate	LaserJet IV SE
CARACTERÍSTICA/COMPONENTE/SERVIÇO QUE RECEBEM MARCA	Sistema de Serviços Mr. Goodwrench	NutraSweet	Aperfeiçoamento da resolução

HIERARQUIAS DE MARCAS

Conforme ilustrado na Figura 8.1, as marcas dentro de um sistema enquadram-se em geral em uma hierarquia natural. As marcas de cada nível da hierarquia têm um determinado papel a desempenhar no sistema e as marcas situadas em um nível possuem relacionamentos importantes com os dos outros níveis.

No topo da hierarquia, situa-se a marca corporativa, que identifica a corporação por trás do produto ou serviço oferecido. A marca corporativa General Motors, por exemplo, representa a organização que fabrica os automóveis GM, incluindo o pessoal, os programas, os sistemas, os valores e a cultura. As marcas Nestlé e Hewlett-Packard também representam as corporações.

A marca abrangente, ou marca guarda-chuva, é uma marca que engloba diversas classes de produtos. Assim, as marcas corporativas GM, Nestlé e Hewlett-Packard são elas mesmas marcas abrangentes. Além disso, a marca Chevrolet da GM é uma marca que abrange furgões, caminhões e automóveis; a marca Carnation da Nestlé abrange desejum instantâneo, leite em pó e alimentos infantis e a marca Jet da HP cobre produtos como a DeskJet, a LaserJet, o OfficeJet, o FaxJet e o DesignJet.

Abaixo da marca abrangente, quando existe uma, existem as marcas de linha de produtos: as marcas associadas aos produtos específicos da organização, como o Lumina da Chevrolet, o Carnation Instant Breakfast e a LaserJet da HP. As marcas básicas dos produtos podem ser refinadas por meio de submarcas, como ocorre com a LaserJet IV SE, o Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate e o Lumina Sports Coupe da Chevrolet. A oferta dos produtos pode ser ainda refinada por meio de um segundo e um terceiro níveis de submarcas.

Por fim, a marca pode ser adicionalmente delineada pelas marcas de características dos produtos ou dos serviços associados a eles. Assim, a Chevrolet pode oferecer o sistema de serviços Mr. Goodwrench, os produtos Carnation podem usar NutraSweet e a LaserJet incorpora o aperfeiçoamento da resolução.

COMPREENSÃO DOS PAPÉIS DAS MARCAS

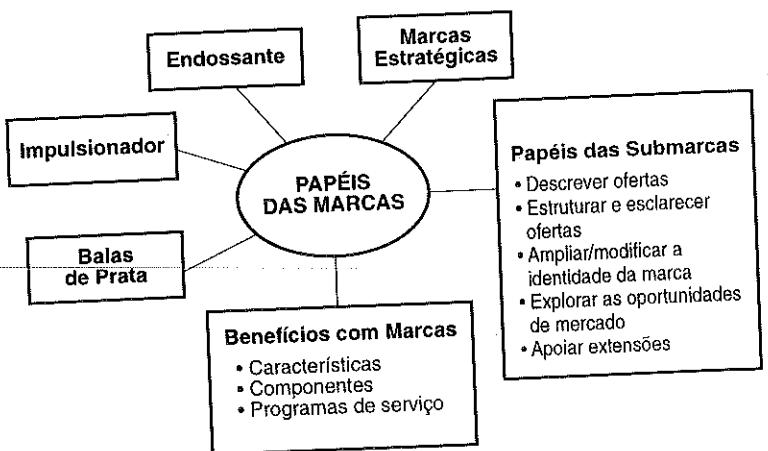
O primeiro passo para o gerenciamento de um sistema de marcas é inventariar todas as marcas existentes na carteira de marcas. Deverá ser medida cada identidade de marca, uma tarefa que pode ser realizada utilizando-se a estrutura delineada nos Capítulos 3, 4, 5 e 6. Neste capítulo e no Capítulo 9, o foco se deslocará das marcas individuais para o relacionamento entre as marcas de um sistema e os papéis que cada marca pode desempenhar em diferentes contextos. A compreensão desses papéis e seus relacionamentos é fundamental para entender como o sistema é estruturado e pode ser gerenciado eficientemente.

A Figura 8.2 ilustra uma visão geral dos papéis que as marcas podem desempenhar em um sistema; esses papéis serão discutidos no restante deste capítulo e no Capítulo 9, que cobrirá as expansões das marcas. Este capítulo discutirá ainda uma questão fundamental para o desenvolvimento de sistemas de marcas. Qual é o número ótimo de marcas? Em que momento elas serão tantas que isso resultará em confusão e os recursos de comunicação se tornarão esparsos demais? As diversas formas de alavancagem das marcas, inclusive a utilização de extensões horizontais e verticais e o uso de marcas abrangentes, marcas genéricas e marcas colaterais serão discutidas no Capítulo 9.

PAPÉIS IMPULSIONADORES

A marca impulsionadora é aquela que aciona a decisão de compra; sua identidade representa aquilo que o cliente primordialmente espera receber por meio da compra.

FIGURA 8.2
Papéis das marcas



U3 A marca cujo papel é o de impulsionadora representa a proposta de valor fundamental para a decisão de compra e a experiência de uso. Ao comprar o barbeador Sensor da Gillette, por exemplo, os clientes estão adquirindo primordialmente a tecnologia e o desempenho representados pela denominação Sensor. Como resultado, a marca impulsionadora é Sensor; sua denominação e seu símbolo deverão possuir identidades sólidas e aparecer claramente na embalagem, no display de varejo e na mente do usuário. Quanto à Pipoca para Forno de Microondas Pillsbury, a denominação corporativa (Pillsbury) é a marca impulsionadora, porque representa a proposta de valor oferecida (a Pillsbury oferece produtos de qualidade para fornos de microondas), enquanto 'Pipoca para Forno de Microondas' é apenas uma descrição genérica. Por contraste, a denominação 'PopSecret' da General Mills PopSecret é a marca impulsionadora, porque representa a proposta de valor primordial oferecida pelo produto (uma fórmula secreta que oferece desempenho superior), enquanto a General Mills é apenas a endossante.

Considerese agora a série 700 da BMW ou o Lexus 300. Para a maioria dos clientes, as marcas impulsionadoras são BMW e Lexus, porque eles estão adquirindo a proposta de valor representada pela BMW ou pela Lexus, e não aquela oferecida por um determinado modelo. Não obstante, no caso do Taurus da Ford ou do Miata da Mazda, podem ser duas as marcas impulsionadoras. As denominações e imagens Taurus e Miata poderiam, por exemplo, apresentar mais influência do que as denominações Ford e Mazda sobre a decisão de compra e a definição da experiência de uso, mas as duas marcas maiores ainda assim poderiam desempenhar um papel ativo. Em casos como esses, pode ser importante conhecer a influência relativa de cada marca. Se a estratégia de marca for, por exemplo, fazer da Taurus a marca impulsionadora, mas os clientes estiverem comprando o automóvel baseando-se em sua identidade Ford, isso sugeriria que o programa de comunicação da marca Taurus foi ineficiente.

As marcas impulsionadoras duplas podem ocasionar conflitos, se pertencerem a empresas diferentes. Na campanha *Intel Inside* (mencionada no Capítulo 1), a Compaq sentiu que a Intel estava se convertendo em impulsionadora, eclipsando assim a marca Compaq. Como resultado, a Compaq se retirou do programa *Intel Inside*, mesmo incorrendo em riscos e custos substanciais ao fazê-lo. A Compaq queria se certificar de que era a marca impulsionadora em relação a seus computadores.

A proporção em que uma marca desempenha um papel impulsionador irá influenciar tanto o investimento exigido pela marca quanto a natureza de sua identidade. A identidade da marca que detiver o papel de impulsionadora primária precisará gerar uma resposta real dos clientes, do contrário não preencherá o principal requisito de seu papel.

O PAPEL DO ENDOSSANTE

Ao desempenhar o papel de endossante, uma marca oferece apoio e credibilidade às afirmações da marca impulsionadora. Uma vez que as marcas corporativas representam habitualmente organizações possuidoras de pessoal, cultura, valores e programas, elas são bem adequadas para apoiar uma marca impulsionadora e, assim, na maioria das vezes desempenham o papel de endossante.

A General Mills, por exemplo, endossa os Cheerios; a Gillette é a endossante dos barbeadores Sensor e a HP endossa a série de impressoras LaserJet. O papel primordial desses endossantes é garantir ao cliente que o produto irá proporcionar os benefícios funcionais prometidos, porque a empresa por trás da marca é uma organização substancial e bem-sucedida, que só se associaria a um produ-

to honesto. O endossante pode possuir uma credibilidade especial em relação a determinadas áreas de experiência (como a Betty Crocker em relação a produtos alimentícios ou a Honda em relação a pequenos motores) ou oferecer um amplo efeito guarda-chuva (como a GE).

Essa garantia é de especial importância quando o produto é novo e ainda não foi testado. Na realidade, a marca endossante poderá ocasionalmente desaparecer depois de proporcionar seu apoio inicial. Agindo como endossante, a Levi's conseguiu, por exemplo, emprestar credibilidade à marca Dockers, quando esta foi apresentada pela primeira vez aos varejistas e clientes. Embora a denominação Levi's signifique jovem, robusto, urbano, masculino e brim, a Dockers visava ao homem de meia-idade que exige um talhe e estilo diferentes. Havia um risco real de que as imagens do usuário da Levi's fossem diluídas pela Dockers e, inversamente, de que a imagem da Levi's inibisse o ingresso da Dockers na categoria de roupas mais elegantes. À medida que a Dockers se tornou mais sólida, fez sentido abandonar o endosso da Levi's.

Não obstante, o endossante ainda assim poderá desempenhar mais tarde um papel no ciclo da marca. A Gillette, endossante da Sensor, proporciona a credibilidade que entrará em cena quando um movimento da concorrência desafiar a marca. Para os clientes que estiverem em dúvida entre continuar com a Sensor ou mudar de marca, esse momento de avaliação poderá se apoiar na substância extra proporcionada pela marca Gillette. Mesmo assim, ainda será a marca impulsionadora Sensor que precisará desempenhar o papel principal para conquistar e conservar os clientes.

Em relação aos produtos duráveis e industriais como os equipamentos de teste da Hewlett-Packard, um endossante pode sinalizar que uma empresa substancial irá se encarregar de que a marca seja apoiada pela disponibilidade de serviços e componentes. O cliente que investir um grande volume de dinheiro ou tempo em um produto desejará saber da existência de recursos e compromisso por trás da marca. A marca endossante emitirá essa sinalização.

As marcas podem desempenhar os papéis tanto de endossante quanto de impulsionadora, quando representam simultaneamente a proposta de valor oferecida por um produto e o apoio de uma organização. Em relação a equipamentos de teste como o Voltímetro Digital HP, por exemplo, HP desempenha os papéis de endossante e de impulsionadora, nas condições de organização e de produto. O mesmo acontece com os Motores a Jato GE: a GE é ao mesmo tempo impulsionadora (como produto) e endossante (como organização).

Estratégias de condução de marcas

O caso da Dockers da Levi Strauss ilustra a *condução de marcas*, em que uma marca endossante foi utilizada no lançamento, permitindo-se depois que desaparecesse em favor do produto.¹ Pode haver um desencontro de imagens, como no caso da Dockers, ou talvez a submarca tenha mais potencial se não estiver vinculada à marca genitora. A Cup-A-Soup (Lipton's), os Twinkies (Hostess) e a Intensive Care (Vaseline) são outros exemplos de produtos em que a marca endossante retirou-se ou foi desenfatizada quando a marca impulsionadora se tornou suficientemente sólida para se manter sozinha.

O USO DE MARCAS ENDOSSANTES

Dois pesquisadores britânicos examinaram as 20 marcas mais vendidas de cada um dos 20 maiores fornecedores de duas importantes redes de armazéns da Inglaterra.² As estratégias das 400 marcas foram classificadas em quatro categorias. As duas primeiras categorias (48 por cento dos casos) envolviam uma marca impulsionadora e nenhuma marca endossante. As duas categorias restantes (52 por cento dos casos) envolviam marcas endossantes.

- As *marcas corporativas* (ou de subsidiária/divisão) *dominantes* (impulsionadoras) constituíam 16 por cento dos casos. Os exemplos incluíam o óleo Shell e o ketchup da Heinz.
- As *marcas dominantes*, que usavam apenas uma única denominação de marca, totalizavam 32 por cento dos casos. A Procter & Gamble e a Mars usam principalmente esta estratégia.
- As *marcas endossadas*, em que uma marca impulsionadora é endossada por outra corporativa (ou de subsidiária/divisão), totalizavam 14 por cento dos casos. A Unilever e a 3M usam esta estratégia.
- As *marcas duplas*, em que ambas recebiam idêntica proeminência, existiam em 38 por cento dos casos. Os exemplos incluem o Cadbury's Dairy Milk Chocolate e os Friskies Gourmet A La Carte.

MARCAS ESTRATÉGICAS

É tentador buscar apoiar e expandir todas as marcas. No entanto, essa política em geral reduz a possibilidade de criar ou manter marcas realmente sólidas. Ao contrário, os recursos são com freqüência gastos improdutivamente em marcas problemáticas. Assim, é um imperativo estratégico alocar os recursos classi-

ficando as marcas como candidatas ao abandono, marcas constantes e marcas estratégicas.

As candidatas ao abandono são as marcas que enfrentam um mercado pouco atraente com uma posição de marca débil, ou que não se encaixam na visão futura da empresa. Seu mercado pode se tornar superpopuloso, com margens apertadas e uma base de vendas imóvel ou em declínio, ou a marca pode carecer de pontos de diferenciação e exigir investimentos significativos para criar uma estratégia vencedora. Pode haver alguma dinâmica do ramo, como mudanças na distribuição, que possa tornar ainda pior a posição da marca. Por fim, a marca pode não se encaminhar na direção que a empresa quer tomar no futuro. Em situações assim, deverá ser considerado o abandono ou o sacrifício da marca.

As marcas constantes são aquelas que podem estar fatigadas mas possuem ainda alguns pontos fortes reais. Talvez exista uma base nuclear de clientes que sustente margens razoáveis. Uma vez que podem ser mantidas com um mínimo de apoio, essas marcas conseguem proporcionar o fluxo de caixa positivo que permitirá financiar outras marcas.

As marcas estratégicas são aquelas que têm importância para o futuro desempenho da organização. Existem duas razões para uma marca ser considerada estratégica. Em primeiro lugar, ela pode representar um volume significativo de vendas e lucros no futuro. Talvez ela já seja uma marca grande e predominante (chamada às vezes de megamarca) e se tenha planejado manter ou expandir sua posição; ou talvez ela ainda seja uma marca pequena, mas tenha sido desenvolvida para vir a ser uma marca importante.

Em segundo lugar, a marca também pode ser uma base para outros empreendimentos ou uma visão do futuro mantida pela empresa. A IBM, por exemplo, considera a OS/2 uma marca estratégica, não tanto pelo seu potencial de vendas, mas por ela representar a futura capacidade para controlar a plataforma operacional dos computadores da empresa. Se outra plataforma (como o Windows 95 da Microsoft) vier a se tornar o padrão, a IBM será uma força muito menor no ramo de hardware e aplicativos. Para a Oldsmobile, o Aurora é estratégico em parte porque representa a renovação da marca Oldsmobile. O Aurora precisa ter sucesso, se a Oldsmobile quiser prosperar. O programa com marca própria The Marriott Honored Guest Award (que fornece incentivos aos hóspedes freqüentes) é estratégico para o Marriott porque representa uma área de diferenciação fundamental no ramo de hotelaria do futuro.

A organização precisa comprometer todos os recursos que forem exigidos para cumprir a missão da marca estratégica. O objetivo da classificação de uma marca como estratégica é impedir que o apoio dispensado a ela não seja dimi-

nuído quando as metas de vendas e lucros das marcas problemáticas estiverem ameaçadas.

PAPÉIS DAS SUBMARCAS

As submarcas são as marcas que diferenciam uma parte da linha de produtos incluída no sistema de marcas. A Buick, por exemplo, utiliza a submarca Roadmaster para diferenciar um modelo específico (incluindo suas características e sua personalidade) de outros modelos como o Riviera. Os dois automóveis são da Buick e ambos desfrutam do abrigo da denominação Buick, mas cada um é um produto diferente.

A submarca pode ser impulsionadora ou descritiva. No caso da General Mills PopSecret, por exemplo, a submarca tem o papel de impulsionadora, enquanto no caso da Pipoca para Forno de Microondas Pillsbury, a submarca é uma denominação descritiva.

Para se desenvolver um sistema de marcas coerente e eficiente, será importante conhecer os papéis de cada submarca e determinar quais desses papéis estarão envolvidos em cada contexto. Uma estratégia sólida de submarcas envolve diversos aspectos. Em primeiro lugar, a submarca deverá ser consistente e apoiar a identidade da marca genitora. Secundariamente, a submarca deverá agregar valor cumprindo uma ou mais das seguintes tarefas:

- Descrever ofertas.
- Estruturar e esclarecer as ofertas.
- Ampliar ou modificar a identidade.
- Explorar as oportunidades de mercado.
- Facilitar uma estratégia de extensão horizontal ou vertical, qualificando ou modificando a marca genitora.

A submarca deverá também ser justificável em termos de custo, no sentido de exigir pouco investimento para ser estabelecida ou de o empreendimento da submarca ser suficientemente grande para fornecer os recursos necessários a seu próprio desenvolvimento. Os três primeiros papéis citados acima serão discutidos nas próximas seções. O último papel da submarca, apoiar as expansões horizontais e verticais, será abordado no Capítulo 9.

DESCREVER AS OFERTAS

A marca que cumpre o papel descritivo comunica a classe do produto, uma característica do mesmo, um segmento visado ou uma função de uma marca; por essa razão, ela não é normalmente estabelecida como marca impulsionadora. No caso da Tooth and Gum Care Toothpaste e do Anti-Plaque Rinse da Oral-B, as marcas descritivas ('creme dental tópico para dentes e gengivas' e 'enxágüe antiplaca', respectivamente) indicam a função de cada produto. Embora os dois produtos da Oral-B sejam diferentes (possuem associações e propostas de valor distintas), a marca Oral-B é a impulsionadora, dominando a decisão de compra e definindo a experiência de uso relativas aos dois produtos.

A vantagem das marcas descritivas é que a submarca não desvia a atenção da marca impulsionadora, nem a dilui. A marca descritiva Low Fat dos Hidden Valley Low Fat Dressings não desvia a atenção da marca Hidden Valley. A marca se beneficia da publicidade e da presença da linha de baixo teor de gorduras na prateleira. Se a Hidden Valley desse uma marca específica à linha de baixo teor de calorias, como tentou fazer com a marca Take Heart (o que levou a Food and Drug Administration dos Estados Unidos a objetar quanto à insinuação terapêutica implícita), a nova marca poderia ser possivelmente usada para expandir a linha de baixo teor de calorias para outras categorias além dos molhos para salada, mas o papel da Hidden Valley ficaria reduzido ao de marca endossante.

O fato de uma marca ser descritiva não significa entretanto que ela não possa se tornar uma marca impulsionadora. Levi's Loose é uma marca que descreve suas principais características e função, mas também é uma marca importante por si própria e, em especial, possui características e representações do usuário diferentes daquelas da Levi's. Conseqüentemente, é necessário que a Loose se torne uma marca impulsionadora com identidade própria.

Analise as seguintes submarcas descritivas:

Alimento para cães Purina: Dog Chow, Dog Chow Little Bits, Hi-Pro, Fit & Trim, Puppy Chow e Puppy Chow Chewy Morsels. A extensão em que a Purina é impulsionadora ou endossante varia; a marca é mais um endossante em relação às submarcas Puppy Chow e Dog Chow, mas desempenha um papel de impulsionadora mais significativo em relação às submarcas Hi-Pro e Fit & Trim. Observe que existem dois níveis de submarcas — Puppy Chow e Puppy Chow Chewy Morsels, por exemplo. Note também que as submarcas descritivas descrevem benefícios para os usuários (Fit & Trim, por exemplo) ou atributos do produto (Chewy Morsels).

Lâmpadas elétricas GE: Soft White, 3-Ray, Reading Lite, Crystal Clear, Long Life, Energy Choice, Party Bulb (lâmpadas coloridas) e Bug Lite.

Creme dental Crest: Tartar Control Crest, Tartar Control Crest with Fresh Mint Gel, Crest with Baking Soda e Sparkle Crest for Kids.

Xampu PertPlus: Tear-free PertPlus for Kids, Dandruff Control PertPlus, PertPlus para cabelos com permanente ou tingidos. Cada produto oferece versões para cabelos secos, normais e oleosos. Neste caso, as submarcas proporcionam a estrutura; o cliente escolhe primeiro uma submarca (como Dandruff Control) e seleciona depois uma variante para cabelos secos, normais ou oleosos.

Fornos de Microondas GE: GE Space Saver (montado sob gabinetes), GE DualWave (dois níveis de microondas) e GE Carousel (com prato giratório). As submarcas descrevem as características dos produtos.

Segmentos específicos

As submarcas descritivas podem especificar segmentos, sugerindo que os produtos oferecem os benefícios funcionais e emocionais procurados por esse segmento. A pessoa pode então realizar mais agradavelmente a escolha adequada. As denominações dos conjuntos de software Microsoft Office e Microsoft Home, por exemplo, discriminam entre os segmentos de computação pessoal e empresarial.

Prefixos e sufixos

As empresas podem criar uma família de marcas descritivas usando um prefixo ou um sufixo comum para relacionar as submarcas. A McDonald's é conhecida pelo fato de subnomear seus produtos acrescentando o prefixo 'Mc', como em McChicken, Egg McMuffin e Chicken Mc Nuggets. A HP vem utilizando o sufixo 'Jet' para subnomear produtos como suas impressoras LaserJet, DeskJet e DesignJet.

ESTRUTURAR E ESCLARECER AS OPÇÕES

As empresas criam novos produtos ou serviços normalmente para atender às necessidades de um nicho atendido insatisfatoriamente dentro de seu mercado atual ou para atingir um nicho ainda não atendido pela empresa. Infelizmente, quanto mais produtos a empresa oferece, mais confuso pode se tornar o consumidor. Se a marca for observada em cenários que parecem inconsistentes com sua identidade, os clientes ficarão confusos com o que a marca representa. Além disso, quando a marca é apresentada em um novo nicho, para

oferecer um conjunto de benefícios funcionais e emocionais diferentes, o mais provável é que as expectativas dos clientes não sejam correspondidas e que disso resulte insatisfação.

As submarcas proporcionam uma forma de oferecer produtos diferentes ou atender a mercados distintos, minimizando simultaneamente tanto a confusão dos consumidores quanto a diluição da marca. As submarcas apresentam novas opções aos clientes, mas também criam uma estrutura que posiciona a opção em relação à marca. O cliente entende que (1) o novo produto se encaixa no sistema de marcas e possui pelo menos alguns aspectos da identidade da marca, mas (2) o novo produto difere nas dimensões fundamentais dos outros produtos do sistema de marcas.

Hotéis Forte

Considere-se o caso de rede de hotéis Forte Hotels Group, da Grã-Bretanha. A Trusthouse Forte adquiriu ao longo de anos uma série de hotéis, variando do básico ao luxuoso. Como resultado, os clientes que experimentavam um dos hotéis do grupo em um contexto acumulavam expectativas que não eram correspondidas no contexto seguinte. Alguns clientes ficavam desapontados quando as amenidades esperadas não existiam e outros ficavam chocados quando o preço cobrado estava muito acima daquilo que haviam esperado. O resultado líquido era tanto confusão quanto insatisfação.

Em 1989, o grupo decidiu desenvolver cinco submarcas distintas, todas sob a marca de hotéis Forte:

- Forte Travellodge — hotéis econômicos à margem das estradas, que oferecem quartos simples e modernos e ficam convenientemente localizados ao longo das rodovias importantes.
- Forte Posthouse — hotéis de três estrelas modernos e acessíveis, com quartos confortáveis, bons restaurantes e facilidades para convenções, a preços competitivos.
- Forte Crest — hotéis empresariais modernos de alta qualidade, especializados em atendimento personalizado e localizados principalmente no centro das maiores cidades em toda a Europa.
- Forte Heritage — uma conglomerado de estalagens britânicas tradicionais que oferecem a combinação de conforto, hospitalidade e personalidade.
- Forte Grand — um conjunto de hotéis internacionais de primeira classe, com os padrões europeus tradicionais de conforto, estilo e serviços.

Além disso, a marca Forte foi sutilmente associada a hotéis exclusivos do universo de hotéis, como o Hyde Park em Londres e o George V em Paris.

Essa estratégia de submarcas trouxe clareza e propósito a um conjunto de produtos diversos. Cada marca nova criou uma identidade com significado e personalidade; por comparação, as marcas substituídas eram débeis e confusas. Hoje em dia, as expectativas, um elemento fundamental no gerenciamento de empresas de serviços, podem ser gerenciadas de forma que os clientes estejam menos sujeitos aos desapontamentos ou às confusões.

Essa estratégia permitiu ainda o desenvolvimento da marca Forte, que pode então apoiar um sistema cruzado de reservas e vendas, dois elementos potencialmente críticos na competitiva indústria hoteleira. A marca pode além disso desempenhar o papel de endossante, quando os clientes procuram sinais de credibilidade e exigem consistência dos serviços, em cada um dos agrupamentos de submarca.

AMPLIAR/MODIFICAR A IDENTIDADE MODIFICANDO AS ASSOCIAÇÕES

O terceiro papel das submarcas é criar as associações necessárias para se concorrer em um novo mercado de produtos atraente. A análise das novas áreas de negócios revela repetidas vezes que o custo do desenvolvimento de uma nova marca seria proibitivo. No entanto, é muito comum que a marca existente seja inadequada para o novo contexto, uma vez que suas associações não conseguiram proporcionar uma vantagem adequada — na realidade, essas associações poderiam se revelar prejudiciais. Além disso, a ampliação da marca até um novo contexto se arrisca a diluir as associações com a classe de produtos ou os atributos existentes.

A solução prática para esse dilema é o uso de uma submarca. Se funcionar bem, essa submarca poderá extrair da marca genitora a garantia de um nome conhecido, além de outras dimensões intangíveis e de personalidade. A submarca permite uma amplitude maior para se acrescentarem associações e reduz o risco de diluição da marca genitora. Na essência, haverá uma marca colateral ou uma marca dupla internamente criadas.

Apoiar um conceito ou objetivos novos

O antiperspirante Sure foi comercializado pela Procter & Gamble visando ao público dos dois sexos, e é um concorrente ativo na categoria. Quando a P&G quis usar a marca Sure para comercializar um desodorante especificamente masculino, foi utilizada uma submarca — Sure ProStick. A denominação

ProStick ajudou a gerar associações masculinas para o novo produto, sem ameaçar as associações de gênero neutro da marca Sure. Ao mesmo tempo, a marca Sure ofereceu uma denominação já bem estabelecida na categoria.

Fortalecer/proteger as associações existentes

As geléias Smucker's sempre significaram alta qualidade, bem como um sabor de receita caseira. No entanto, a afirmação "cem por cento fruta" converteu-se em uma indicação de qualidade, nessa categoria de produtos, e os concorrentes que usavam essa afirmação tornaram-se uma ameaça para a Smucker's. Em parte para reter sua posição sofisticada, a Smucker's lançou uma série de geléias batizadas de Smucker's Simply Fruit, descrevendo-as como "Simplesmente a coisa mais próxima de frutas frescas que você já provou". O lançamento de sua própria submarca de produto, cem por cento fruta, aumentou a identidade da Smucker's, solidificando dessa forma a posição de qualidade da marca e reduzindo a capacidade dos concorrentes para explorar esse nicho de mercado.

Atenuar uma associação sólida

Marcas sólidas como Apple, Harley-Davidson e Saturn possuem em geral identidades e personalidades claras e bem articuladas. Ironicamente, esses pontos fortes podem se converter em obstáculos quando a marca quer se expandir para novas áreas de produtos ou novos mercados. Uma marca como a Kleenex, por exemplo, possui uma associação tão íntima com uma classe de produtos que sua possibilidade de expansão para outras classes fica reduzida. Uma submarca pode ajudar a marca a sair desse impasse.

Considerese o caso da Apple. Desde o início, os maiores trunfos dos computadores da Apple foram sua personalidade divertida e ser 'user friendly' (fácil de operar). O Macintosh da Apple era considerado adequado aos lares ou escolas (onde é adequado um espírito divertido e informal) ou ao mercado publicitário ou de design (onde as pessoas não-convencionais precisam ser criativas). Até mesmo fisicamente, o Macintosh parecia não se encaixar em um ambiente empresarial. Como resultado, a Apple se esforçou durante uma década para ser levada a sério no mundo corporativo, que na época se sentia mais confortável com a sensação e a aparência da IBM. Uma solução parcial para a Apple foi criar a linha de computadores Mac Quadra, projetados para se parecerem mais com computadores empresariais. As associações do Mac Quadra atenuaram a vígorosa personalidade da Apple, tornando-a mais aceitável nos cenários e nas aplicações empresariais.

HELMAN'S?
CATCHUP?

Modificador e conceitos modificados

C. W. Park, Sung Youl Jun e Allan Shocker ofereceram percepções sobre a forma como as submarcas são interpretadas, comparando as marcas modificadoras (Kellogg's é o modificador, em Kellogg's Corn Flakes) às marcas modificadas (Corn Flakes é modificada, no mesmo exemplo).³ Consulte as expressões compostas da Figura 8.3. Comparando as denominações de marca Slim-Fast (que sugere conveniência e baixo teor de calorias) e Godiva (que sugere bom gosto, riqueza e luxo), nos papéis tanto de marca modificada quanto de modificadora, eles constataram que, embora as características e as atitudes em relação às duas marcas afetassem a marca composta, as características da marca modificada tinham mais influência que as características da marca modificadora (em termos tanto da importância dos atributos percebidos quanto da classificação do desempenho desses atributos). Assim, um 'cachorro de apartamento' é percebido primeiro e principalmente como um cachorro, embora seja um tipo de animal que se adapte à vida em um apartamento. Em relação à mistura para bolos Slim-Fast da Godiva (sendo Slim-Fast o conceito modificado), o atributo do baixo teor de calorias foi classificado mais acima em importância e desempenho do que a mistura para bolos Godiva da Slim-Fast (onde Slim-Fast é o modificador); foi constatado o inverso em relação aos atributos riqueza e luxo.

FIGURA 8.3
O papel da submarca como modificadora

EXPRESSÃO COMPOSTA	MODIFICADOR	CONCEITO MODIFICADO
Cachorro de apartamento	Apartamento	Cachorro
Pedra de estimação	Estimação	Pedra
Mistura Slim-Fast da Godiva	Godiva	Mistura Slim-Fast
Mistura Godiva da Slim-Fast	Slim-Fast	Mistura Godiva
Healthy Choice da Kellogg's	Kellogg's	Healthy Choice

Além disso, os pesquisadores constataram que a marca modificada era o conceito predominante na memória e era mais afetado que a marca modificadora pela expressão composta. Assim, o conceito de pedras de estimação pode afetar a maneira como as pessoas pensam nas pedras, mais do que a maneira como elas pensam nos animais de estimação. A marca composta Slim-Fast da Godiva apre-

feioava as atitudes em relação aos produtos dietéticos Slim-Fast (elevando sua classificação em bom gosto e luxo), mas não alterava as atitudes em relação ao modificador Godiva. Quando se utilizava um modificador menos atraente, como em Slim-Fast da Chunky, o modificador Chunky permanecia identicamente não afetado pela marca composta. Assim, é de se esperar que o modificador — e consequentemente o endossante — se arrisque menos e receba menos benefícios em decorrência de uma marca composta.

EXPLORAR AS OPORTUNIDADES DO MERCADO

A estratégia das submarcas pode permitir à empresa engajar-se no *opportunismo estratégico*, uma estratégia de gerenciamento que enfatiza identificar e responder rapidamente às oportunidades que surgem no mercado.⁴ Quando se descobre um nicho emergente, pode-se desenvolver uma submarca sob medida para esse segmento, normalmente com um mínimo de investimento. Se o segmento se expandir, a submarca poderá ser convertida na base de um longo relacionamento; se o segmento tiver vida curta, pode-se deixar a submarca morrer aos poucos, sem ameaçar a marca essencial. Apoiado por uma estratégia de submarcas, o oportunismo estratégico proporciona uma forma de a empresa se manter flexível e ágil para enfrentar um ambiente dinâmico e incerto.

Empresas como a Ralston Purina em alimentos para animais de estimação, a General Mills em cereais, a Ziff Communications em revistas e a Nike em calçados incorporam políticas de marca que representam o oportunismo estratégico. Enquanto outras empresas fabricantes de alimentos para animais de estimação apóiam e desenvolvem suas marcas principais ao longo do tempo, a Ralston pesquisa as tendências e os truques que atrairão um determinado segmento. Assim, a empresa possui marcas como Deli-Cat, Kitt'N Kaboodle e Mature. Na área de cereais, a General Mills lançou marcas como Triangles, Oatmeal Crisps e Cinnamon Toast, para atrair um gosto e uma tendência atuais. No segmento de revistas de informática, a Ziff explorou as oportunidades aparentes, lançando uma edição on-line de sua *PC Magazine*, bem como duas revistas para o mercado de computadores domésticos, que acompanham as publicações estáveis da empresa.

A Nike, uma empresa particularmente ágil em matéria de oportunismo estratégico, lança centenas de calçados a cada ano para cerca de 30 esportes. Aplicando sua capacidade no desenvolvimento de produtos e pesquisa dos clientes, a Nike identifica segmentos e desenvolve submarcas para atendê-los. Essa estratégia é apoiada pelo desenvolvimento de sólidos vínculos emocionais forjados pelos produtos inovadores e pelo endosso dos atletas. Os novos produ-

tos tendem a ser tão congruentes com os segmentos visados que os clientes sentem que a Nike está tentando alcançá-los. Os atletas endossantes proporcionam credibilidade instantânea e uma personalidade de marca. Assim, no basquetebol, por exemplo, a Nike oferece não só a marca Air Jordan (Michael Jordan), mas também a Force (David Robinson e Charles Barkley) e a Flight (Scottie Pippen).

APOIAR EXTENSÕES VERTICais E HORIZONTAis

O papel das submarcas no apoio às extensões, tanto horizontais quanto verticais, situações em que a marca é utilizada respectivamente em uma classe de produtos diferentes ou é expandida de forma qualitativa para cima ou para baixo, será discutido no Capítulo 9, que se concentrará na alavancagem do nome de marca.

BENEFÍCIOS DA ATRIBUIÇÃO DE MARCAS

Um problema enfrentado por muitas marcas é a dificuldade de comunicação de suas identidades, devido ao fato de as mesmas carecerem de distinção, credibilidade ou facilidade de memorização. A solução pode estar na atribuição de marcas às características, aos componentes ou aos programas de serviços que proporcionam benefícios aos clientes.

ATRIBUIÇÃO DE MARCA A UMA CARACTERÍSTICA

A Oral-B posiciona-se há muito tempo no segmento mais elevado do mercado de escovas de dente, como "a marca mais usada pelos dentistas". No início da década de 90, entretanto, sua posição viu-se atacada pela escova de dentes Reach, da Johnson & Johnson, e mais duas outras concorrentes — a Precision, da Colgate, e a Crest, da Procter & Gamble. Uma categoria sonolenta tornou-se rapidamente perigosa. A Oral-B respondeu com um novo produto que recebeu uma denominação de marca descritiva: a escova Advantage Plaque Remover. Duas características fundamentais do seu desenho exclusivo também receberam marcas — as cerdas Power Tip da ponta da escova e a forma Action Cup que se adapta ao contorno dos dentes e das gengivas. A Oral-B já havia atribuído marca às cerdas Indicator, que mudam de cor quando a escova ficava gasta. A Figura 8.4 ilustra o papel que as características que receberam marcas desempenham na posição da Oral-B.

Ao se projetar um produto novo ou aperfeiçoado, deverá haver uma ou mais características de desenho que capacitem a marca a sobressair. A tarefa será então comunicar essas características. O problema é que, embora essas características sejam

importantes para os projetistas do produto, pode haver uma monumental falta de interesse no público-alvo. Mesmo que a comunicação seja registrada, a novidade pode soar como pura ‘conversa-mole’ e carecer portanto de credibilidade. Uma marca como Action Cup oferece uma forma de se cristalizar uma das diversas características detalhadas, facilitando sua compreensão, aceitação e memorização.

Quando a AT&T desenvolveu uma qualidade de voz aperfeiçoada, a empresa chamou-a de Your True Voice (“sua verdadeira voz”). A atribuição de uma marca a essa característica foi crítica para a comunicação bem-sucedida. A AT&T alavancou em seguida a palavra ‘true’ por meio de serviços como o AT&T True USA Savings (que oferece um desconto de 20 por cento se você gastar 25 dólares por mês em telefonemas interurbanos pela AT&T)* e o AT&T TrueWorld Savings (um programa que permite aos usuários telefonar com tarifa reduzida para qualquer pessoa em um país selecionado, mediante o pagamento de uma taxa fixa de três dólares mensais). Os dois programas foram criados em resposta aos da MCI (Amigos e Família e Amigos ao Redor do Mundo, respectivamente). O True USA Savings e os programas relacionados receberam o crédito pela reversão de um declínio constante da participação no mercado pela AT&T.

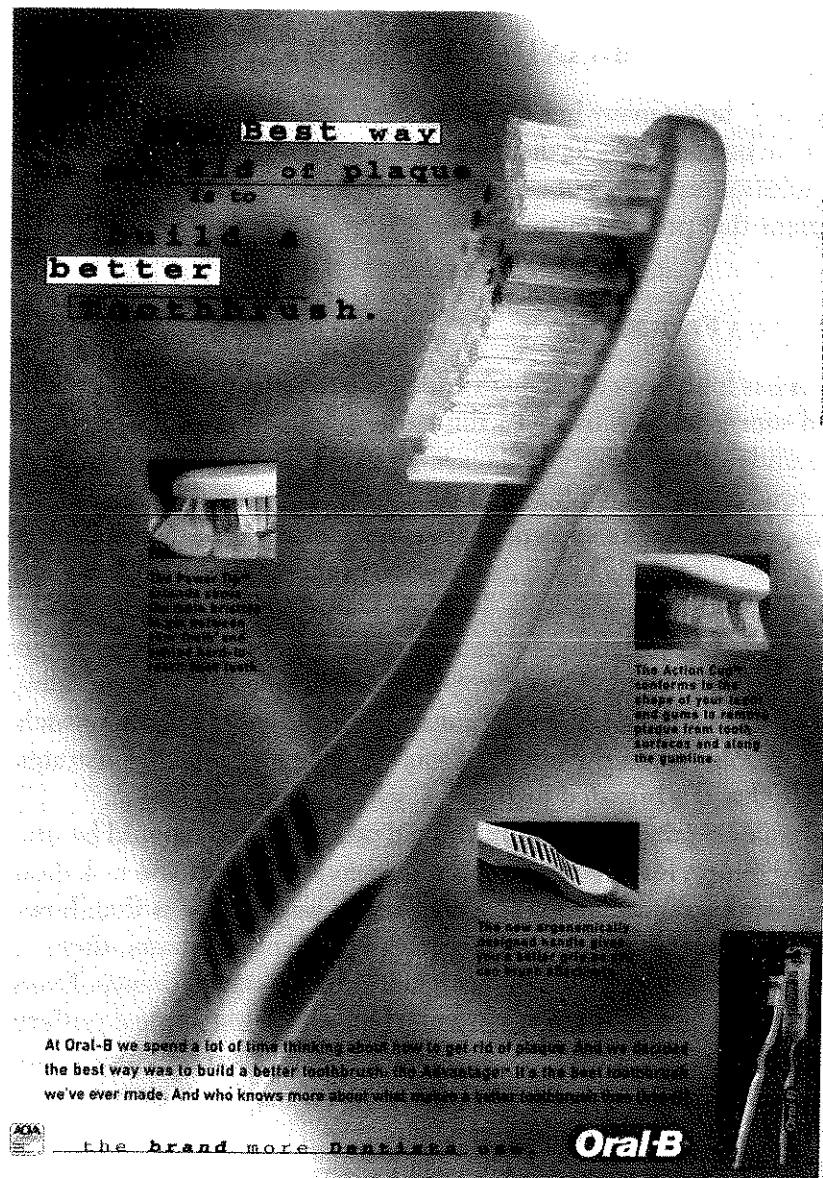
O próprio ato de batizar uma característica proporciona credibilidade a ela e enfatiza a capacidade de essa característica se diferenciar e agregar valor. Um estudo realizado por Carpenter, Glazier e Nakamoto constatou que a inclusão de um atributo com marca própria (como forro ‘Alpine Class’ para uma jaqueta, ‘Autentic Milanese’ para macarrão e ‘Studio Designed’ para aparelhos de CD) afetava a preferência dos clientes no sentido das marcas de preço mais elevado.⁵ Os entrevistados conseguiam justificar o preço maior em função dos atributos com marca própria. Notavelmente, esse efeito ocorria até mesmo quando os entrevistados recebiam informações insinuando que o atributo não era relevante em relação à escolha.

ATRIBUIÇÃO DE MARCA A UM COMPONENTE

Uma abordagem semelhante é a atribuição de marca a um componente ou ingrediente ou, mais freqüentemente, dar visibilidade a um componente ou ingrediente que possua uma marca estabelecida. Assim, as vendas das Kellogg’s PopTarts elevaram-se quando se acrescentou ao produto recheio de frutas Smucker’s. Outros exemplos incluem o Heath Bar Crunch Ice Cream da Ben & Jerry’s, as Lite Ice Cream Bars com NutraSweet da Nestlé, os Chocolate Deluxe

* Nos Estados Unidos, o usuário pode optar entre duas ou mais empresas de telefonia, conforme a área geográfica e o serviço desejado (N. do T.).

FIGURA 8.4
Características com marcas específicas da Oral-B



©Oral-B International Division, a division of Philip Morris Inc., Stamford, CT 06904

Reproduzido com permissão da Oral-B USA.

Brownies da Pillsbury com xarope Nestlé, os sanduíches embalados da Chicken of the Sea's com condimentos Kraft e os computadores Gateway com 'Intel Inside'. A Sunkist e a Ocean Spray também se situam entre as marcas cujo uso como ingredientes se viu difundido.

As marcas de componentes não ficam restritas aos produtos alimentícios. As botas Timberland, por exemplo, incorporam um tecido Gore-Tex e náilon Cordura. Esses componentes dão credibilidade à afirmação da Timberland de que suas botas são leves e à prova d'água. Em contraste, a simples afirmação na publicidade da Timberland de que suas botas são leves e à prova d'água porque são fabricadas com os melhores materiais seria muito menos diferenciadora e persuasiva.

O acréscimo de um componente com marca própria pode proporcionar um ponto de diferenciação, porque os consumidores já fazem associações com a marca do componente. Assim, quando a mistura para bolos Betty Crocker incorporou flocos de chocolate Hershey's, os consumidores estabeleceram automaticamente as associações com chocolate que a Hershey's passara anos desenvolvendo. Além disso, se a qualidade percebida do chocolate Hershey's for relativamente elevada, ela terá o potencial de aumentar a qualidade percebida dos produtos Betty Crocker.

No entanto, os ingredientes com marcas próprias só agregam valor quando são percebidos pelos clientes como superiores àquilo que eles já esperavam. Em um estudo realizado pela Research International, os clientes avaliaram marcas de bolinhos com e sem flocos de chocolate de uma marca especial. Os flocos de chocolate ajudaram a Nabisco e a Keebler a conseguir um preço mais elevado (ou uma participação maior ao mesmo preço), mas não auxiliaram a Pepperidge Farm. Isso ocorreu porque as expectativas dos consumidores eram tão elevadas em relação aos ingredientes dos bolinhos Pepperidge Farm que o ingrediente com marca própria não proporcionou valor agregado (embora também não prejudicasse o produto).

A atribuição de marcas aos componentes também proporciona alguns benefícios em termos de custo, tanto para a marca essencial quanto para a marca do componente. Os dois fabricantes conseguem economizar porque os custos de fabricação e publicidade são em geral divididos entre ambos. Como resultado, as duas organizações desfrutam dos benefícios de uma exposição maior a um custo reduzido.

ATRIBUIÇÃO DE MARCA A UM PROGRAMA DE SERVIÇOS

A atribuição de marca própria a um serviço é uma forma na maioria das vezes negligenciada de se desenvolver a solidez das marcas. A Hyatt atribuiu marcas a diversos serviços que presta aos viajantes em negócios incluindo:

- Hyatt Business Plan: fornece espaço para trabalho, um telefone e uma máquina de fax em seu quarto de hotel, além de acesso a copiadoras, impressoras e materiais de escritório, no mesmo andar de seu quarto.
- Hyatt Gold Passport: permite que os clientes acumulem pontos conversíveis em viagens gratuitas.
- Touch and Go: check-in automático por meio de um número de telefone 800.
- Regency Club: acesso a um andar privado com serviços especiais.
- Meeting Connection: uma equipe que ajuda a planejar convenções.

A Hyatt chegou mesmo a reunir os cinco programas em uma marca global denominada Business Portfolio, "onde fazemos aquele algo mais para manter sua velocidade". A marca proporciona um direcionamento para o relacionamento entre os clientes empresariais e a Hyatt.

A atribuição de uma marca a um serviço pode ser especialmente poderosa quando se fazem negócios com uma organização. Assim, foi atribuída a marca Levi-Link a um conjunto de serviços que une a Levi Strauss a seus clientes varejistas. A marca Levi-Link proporciona mais coesão, visibilidade e impacto a esse conjunto de serviços.

BALAS DE PRATA

As balas de prata são submarcas ou benefícios com marca própria, utilizadas como veículo para modificar ou apoiar a imagem de uma marca genitora. A expressão foi cunhada originalmente por Regis McKenna depois de observar que as imagens das marcas corporativas no mundo da alta tecnologia eram influenciadas pelos produtos principais. Embora a denominação 'balas de prata' fosse dada por ele aos produtos, a êfase aqui será sobre as marcas.

Não é difícil localizar as balas de prata entre as marcas. O Walkman da Sony apóia a identidade de miniaturização inovadora que é fundamental para a Sony. As marcas Miata da Mazda, Dodge Viper, Taurus da Ford e Mercedes 206 desempenham o papel de balas de prata para suas marcas genitoras. A marca Miata, por exemplo, criou uma sólida personalidade esportiva que influenciou as percepções sobre a Mazda, e o Taurus demonstrou que a Ford podia projetar e construir automóveis inovadores. A Asahi Dry (mencionada no Capítulo 4), um grande sucesso no maduro mercado de cervejas do Japão, transformou a Asahi em uma empresa interessante, inovadora e bem-sucedida, partindo de uma cerveja claudicante que 'também era vendida'.

A John Fluke, uma grande marca de medidores portáteis, entrou em um ramo novo quando adquiriu a linha de osciloscópios de uma grande empresa européia. O problema de atribuição de marca resultante era como modificar a imagem da Fluke para que ela significasse osciloscópios, além de medidores portáteis. Um produto novo — o osciloscópio portátil batizado de Oscilômetro — forneceu um veículo para aumentar a identidade da marca Fluke. O segredo da Fluke foi reconhecer o papel de bala de prata do Oscilômetro e adaptar correspondentemente sua apresentação e seu programa de comunicação.

Uma vez que a bala de prata tem um papel que vai além de apoiar suas próprias vendas, ela merece uma alocação de recursos extra na forma de dólares para publicidade e/ou desenvolvimento do produto. As empresas devem se manter atentas à armadilha do faturamento — a tendência a justificar todo investimento realizado em uma submarca com base em sua capacidade de retorno em relação ao faturamento dessa submarca. Se o papel do Oscilômetro afeta a imagem da John Fluke, ele merece recursos extras que não ‘terão retorno’ sobre as vendas e os lucros devido a seu papel no sistema de atribuição de marcas. A identificação das balas de prata torna-se assim muito importante.

BENEFÍCIOS BATIZADOS COMO BALAS DE PRATA

Sejam características, componentes ou serviços, os benefícios com marcas próprias também podem desempenhar o papel de balas de prata, apoiando a imagem da marca à qual estão associados. Assim, as balas de prata podem fazer mais do que ajudar a comunicar um benefício funcional.

A Action Cup e as cerdas Indicator desempenham o papel de balas de prata em relação às escovas de dentes e à marca Oral-B, reforçando a vantagem tecnológica que os produtos Oral-B proporcionam. A marca True da AT&T também reforça a imagem de inovadora da AT&T. ‘O quarto que trabalha’, um quarto de hotel projetado para pessoas em viagem de negócios, desempenha o papel de bala de prata para o Marriott, a AT&T e a Steelcase, que o desenvolveram conjuntamente.

Por exemplo, uma grande empresa de administração de planos de saúde poderia usar balas de prata para atacar um problema de imagem entre seus filiados e filiados em perspectiva que percebessem a empresa como uma burocracia impessoal que enfatiza a eficiência mas carece de compaixão humana por seus pacientes. Essa percepção se baseia em parte em um sistema semi-automático de marcação de consultas (em vez de uma secretária) e em um sistema segundo o qual o atendimento no mesmo dia é realizado por uma equipe de médicos, em vez de pelo médico habitual do paciente.

OS TUBARÕES DE SAN JOSE

A cidade de San Jose, na Califórnia, é descrita com freqüência como cidade-dormitório, com um centro maldefinido e em deterioração, em grande parte à sombra de San Francisco. Na realidade porém, San Jose tem muita coisa a seu favor. Com o apoio de um governo municipal progressista e competente, a cidade revitalizou seu centro com um conjunto de hotéis, um centro de convenções e um novo estádio que faz inveja a qualquer cidade.

O desafio para a cidade era comunicar a realidade e as promessas de San Jose aos planejadores de convenções e às empresas que estivessem mudando de localização. Foi então que entraram em cena os San Jose Sharks (Os Tubarões de San José), uma equipe de hóquei profissional da liga principal. Os Sharks estão fazendo por San Jose aquilo que milhões de dólares de publicidade nunca conseguiram fazer: convertendo San Jose em uma ‘cidade da liga principal’. Os Sharks são portanto a bala de prata de San Jose.

A equipe esgotou a lotação dos estádios em todos os seus jogos e há uma lista de espera pelos ingressos para a temporada, ainda que raramente houvesse ganho algum jogo durante seus três primeiros anos de existência. Além disso, os souvenirs dos Sharks são vendidos em toda a América do Norte e suas vendas ultrapassam as de todas as outras equipes de hóquei profissionais e da maioria das franquias relativas a qualquer esporte. Isso se deve em parte a um logotipo forte (ilustrado abaixo) e a uma personalidade impetuosa e divertida. O componente notável do sucesso dos Sharks é sua capacidade de atrair para San Jose convenções, turistas e até mesmo operações empresariais importantes. A equipe modificou mensuravelmente a imagem da cidade.

FIGURA 8.5
O logotipo dos San Jose Sharks



Reproduzido com permissão dos San Jose Sharks.

O problema de imagem poderia ser atacado em parte atribuindo-se marcas aos programas contínuos e usando-se esses programas como balas de prata para impactar a identidade total da marca. O sistema de marcação de consultas no mesmo dia, por exemplo, poderia receber uma marca (como Cuidados Urgentes) e uma identidade que enfatizasse a rapidez de resposta do plano de saúde à necessidade de receber orientação pessoal de um médico no mesmo dia ("Estamos lá para atender você"). A marca poderia ganhar um símbolo leve e colorido (uma coruja caricata, por exemplo) e uma personalidade amigável, para aumentar a capacidade da marca de afetar a imagem da empresa.

De forma idêntica, um programa pelo qual pessoas idosas com problemas cardíacos se encontrassem regularmente poderia receber uma marca (como Clube do Coração) e uma personalidade que espelhasse o carinho e o apoio que esse grupo estaria recebendo. O apoio e os sentimentos gerados pelo programa poderiam ser representados por um símbolo (como um par de bonequinhos alegres em forma de coração). Essas marcas e talvez outras ainda poderiam ser as balas de prata necessárias para se modificar a identidade do plano de saúde.

QUANTAS MARCAS?

A General Motors possui 33 denominações de marca, incluindo sete apenas para o Buick (Roadmaster, Park Avenue, Riviera, Century, Skylark, Regal e LeSabre). A BMW e a Mercedes possuem basicamente uma só marca; seus modelos são diferenciados por meio de números (como na série BMW 300). A Buick tem marcas demais? A BMW tem marcas de menos? Qual será o número adequado?

A decisão relativa à introdução de uma nova marca envolve avaliar o equilíbrio entre o valor que essa marca poderá criar e o custo que isso irá representar. Em relação aos papéis de algumas marcas, como as descritivas ou de ingredientes/características, a marca pode exigir pouco investimento para se estabelecer, porque a própria denominação se comunica de maneira adequada. Em outros casos, o custo e o risco são elevados e devem-se esperar dividendos substanciais. As quatro perguntas abaixo ajudam a estruturar essas questões.

1. A MARCA É DIFERENTE O BASTANTE PARA MERECEM UMA NOVA DENOMINAÇÃO?

As novas denominações em geral valem a pena quando existe a necessidade de sinalizar que o produto não é apenas uma variação daquilo que foi oferecido

antes. Considere duas submarcas novas da década de 80: Taurus da Ford e Miata da Mazda. Tanto o Taurus quanto o Miata eram projetos novos e representavam um distanciamento das associações anteriormente estabelecidas por suas respectivas marcas endossantes. O Saturn (descrito no Capítulo 2) também ilustra como um produto novo, representando um afastamento do passado, justifica uma nova denominação.

Em contraste, quando a Oldsmobile quis parecer nova em 1992, considerou-se também uma nova denominação de marca — mas não existia um automóvel novo. Criar uma nova denominação sem um produto novo teria sido um desperdício ou mesmo uma piada. A marca estava em má situação, mas uma nova denominação isolada não seria a resposta. Felizmente, a família Oldsmobile conseguiu um novo automóvel em 1994, adequadamente lançado sob uma nova denominação (Aurora).

2. A NOVA MARCA DE FATO ACRESCENTARÁ VALOR?

Algumas empresas na verdade não tiram toda a vantagem das marcas essenciais existentes e acabam com um número exagerado de marcas diferentes para apoiar e gerenciar. A 3M tinha esse problema. Sua organização empresarial descentralizada estimulava a proliferação de marcas. Cada grupo de produto novo queria uma marca que fosse especificamente concebida para o produto; o resultado foi o surgimento de um sem número de marcas a cada ano. Visando estancar o fluxo dessas novas denominações, um comitê de altos executivos começou a se reunir regularmente para aprovar quaisquer denominações novas. As decisões do comitê reduziram drasticamente o número de novas denominações. Um dos critérios fundamentais foi que as novas marcas teriam de fato de acrescentar valor ao acoplamento com uma marca da 3M já existente (como 3M ou Scotch) por meio de uma denominação de marca descritiva.

As denominações de marca existentes, inclusive a marca corporativa, podem com freqüência ser expandidas utilizando-se submarcas descritivas. A GE é um exemplo de empresa que respeita essa prática (como acontece com os Motores a Jato GE). Da mesma forma, a Hewlett-Packard identifica a maior parte de sua linha de equipamentos de teste por meio de submarcas descritivas acopladas à marca corporativa HP.

3. ALGUMA MARCA EXISTENTE SERÁ COLOCADA EM RISCO SE FOR USADA EM UM PRODUTO NOVO?

A pergunta espelha o segundo critério usado pela 3M. Se a utilização de uma marca existente apresentar o risco de prejudicar ou confundir sua identi-

dade essencial ou sua qualidade percebida, existirá um argumento válido para uma nova marca. A Suntory coloca sua marca em uma série de produtos, incluindo refrigerantes, cervejas e uísque de primeira linha; a marca é além disso apoiada pela ampla utilização do patrocínio de eventos e de publicidade. Não obstante, a Suntory é mesmo assim ciosa de sua marca. Quando montou uma rede importante de lanchonetes, que servia frango frito, hambúrgueres e pizza, a empresa decidiu que a rede não era elitizada o suficiente para receber o nome Suntory.

4. O EMPREENDIMENTO IRÁ APOIAR A NOVA MARCA?

O terceiro critério da 3M é que os empreendimentos novos deverão ser suficientemente grandes para apoiar o investimento necessário no desenvolvimento da marca. Além disso, deverá ser previsível que a marca sobreviva durante muito tempo, de forma que, se a denominação for estabelecida com sucesso, o investimento venha a valer a pena. O fato é que custa muito dinheiro estabelecer e manter uma marca, e esse custo é sempre subestimado.

EM BUSCA DE UMA ESTRATÉGIA DE MARCAS

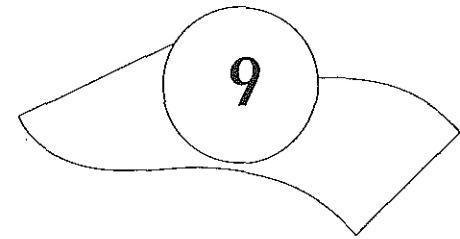
Existe hoje em muitas organizações uma proliferação de marcas e de extensões de marcas, além de um desnorteante conjunto de papéis de marcas entrelaçados e com freqüência inconsistentes. Pior ainda, mesmo que haja estratégia relativa a uma marca, em um contexto, não existe na maioria das vezes estratégia alguma que coordene os outros contextos e papéis das marcas (ou então existe uma estratégia favorosamente inadequada). Não há conceitos sobre como as marcas e seus papéis se encaixam. Não há planos para o futuro; cada decisão de atribuição de marca é tomada separadamente, mesmo que a seqüência de extensões de marca venha a afetar o sucesso e as percepções finais sobre as marcas e seus relacionamentos. Inexiste também uma estrutura conceitual que ajude os clientes a lidar com a confusão resultante.

Encarar um conjunto de marcas como um sistema ajuda a criar uma estratégia eficiente de atribuição de marcas. As marcas não existem isoladamente, mas sim em relacionamento com as outras marcas do sistema. Um papel importante para cada marca é auxiliar as outras marcas do sistema a evitar a confusão ou o uso de uma identidade inconsistente. A idéia é criar sinergia e visibilidade e evitar mensagens conflitantes. No capítulo a seguir, será apresentada uma metodologia que ajuda a garantir que a perspectiva do sistema seja levada em consideração.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Inventarie suas marcas. Estabeleça a hierarquia das mesmas. Examine os diferentes contextos de marca (produtos diferentes em mercados distintos) em relação a cada identidade de marca. Em qual contexto a marca é uma impulsionadora e em qual ela é endossante? Existe algum risco de confusão e inconsistência? O que pode ser feito quanto a isso? Como as marcas se relacionam entre si? Quais delas devem apoiar as outras? Quais têm potencial para confundir?
2. Existe confusão nas ofertas de cada marca? Essa confusão poderia ser esclarecida por meio de submarcas? Existe algum contexto em que a identidade da marca não se encaixe exatamente? Seria útil uma submarka que modificasse a identidade da marca? As submarcas ajudariam a marca a responder melhor às oportunidades de mercado emergentes?
3. Quais são as balas de prata de cada marca? Seria útil atribuir marca a uma característica, um componente ou um programa de serviços? Ou explorar como balas de prata as características, os componentes ou os programas de serviços com marcas próprias já existentes?
4. Quais são as marcas estratégicas — aquelas que são importantes devido a suas dimensões atuais ou em potencial ou porque afetarão o futuro de outras marcas importantes?
5. Existem marcas demais? Marcas de menos? Quais são os critérios de decisão quanto ao acréscimo de uma marca nova?

9



ALAVANCAÇÃO DA MARCA

*O importante neste mundo não é tanto saber onde nos encontramos,
mas em que direção estamos indo.*

Oliver Wendell Holmes

*A Bic definiu seu negócio não como canetas, mas como produtos descartáveis.
A Clairol definiu seu negócio como itens que oferecem um benefício de cuidados
com a cabeça. A Sunkist limitou sua extensão aos produtos que apresentam
uma associação com o sabor de laranja.*

Edward Tauber, estrategista de marcas

A HISTÓRIA DA HEALTHY CHOICE

A ConAgra é uma empresa de alimentos diversificada, composta por empresas independentes que comercializam uma série de produtos com marcas específicas. Essas empresas incluem a Armour-Swift Eckrich, a Beatrice Cheese, a ConAgra Frozen Foods, a ConAgra Poultry Company, a Golden Valley Microwave Foods e a Hunt-Wesson. Os produtos abrangem aqueles estáveis nas prateleiras e alimentos preparados e congelados, itens hortifrutigrangeiros e delicatessen, carnes, aves e peixes e crustáceos processados. As marcas principais incluem a Hunt's, a Wesson, a Manwich, a Peter Pan, a Orville Redenbacher, a Act II, a Swiss Miss, a La Choy, a Healthy Choice, a Banquet, a Morton, a Patio, a Country Skillet, a Chun King, a Kid Cuisine, a Armour, a Swift Premium, a Eckrich, a Butterball, a Country Line, a Treasure Cave, a Miss Wisconsin, a Reddi-Wip, a Singleton e a Taste'O Sea.¹

Em 1985, o presidente da ConAgra, Mike Harper, teve um ataque cardíaco e tornou-se motivado a modificar sua dieta. Ele ficou chocado ao saber que muitos alimentos processados — inclusive aqueles da ConAgra — apresentavam altos teores de colesterol e de sódio, sendo portanto escolhas inadequadas para qualquer pessoa preocupada com problemas cardíacos. As opções oferecidas nos supermercados, para quem procurasse alimentos saudáveis para o coração, eram limitadas. Os produtos especiais que se enquadravam na exigência tinham uma justificada reputação de gosto ruim.

Os consumidores estavam pouco preocupados com isso, em parte por não serem sensíveis aos fatores de risco para o coração e em parte porque o teor de gordura e de sódio das marcas era indicado apenas em letras minúsculas nas embalagens. No entanto, os fatores de risco para o coração estavam se tornando mais conhecidos e o segmento preocupado com isso estava crescendo. Infelizmente, a indústria de alimentos processados ainda não havia captado a mensagem.

Como resultado da advertência feita por Mike Harper, a ConAgra modificou o enunciado de sua missão, de “Apoiamo-nos no básico” para “Alimentando melhor as pessoas”, e assumiu o compromisso de comercializar produtos de consumo ainda mais nutritivos e saudáveis. A pedra angular da estratégia foi assentada primeiro pelos ConAgra Frozen Foods (alimentos congelados), que lançou os Healthy Choice Frozen Dinners em 1987. O objetivo da marca era minimizar o teor de gordura e controlar o nível de outros componentes indesejáveis como

o colesterol e o sódio. Não obstante, os alimentos tinham ainda de oferecer um sabor que fosse competitivo com as outras marcas nacionais. A identidade essencial era o sabor agradável e a boa nutrição.

O mercado-alvo era representado pelos compradores dos produtos Weight Watchers e Stouffer's Lean Cuisine, marcas posicionadas mais como de controle do peso, porque, até então, muitos dos clientes interessados no controle do peso eram as mesmas pessoas que se sentiam atraídas pela saúde em geral. A Healthy Choice era atraente para esse subsegmento considerável e em expansão (Figura 9.1).

A linha de alimentos congelados da Healthy Choice teve sucesso por diversas razões. Em primeiro lugar, seus produtos não tinham sabor desagradável, sendo pelo menos comparáveis aos da concorrência nessa dimensão fundamental. Em segundo lugar, os ConAgra Frozen Foods tinham acesso aos canais de distribuição devido a suas linhas de produtos estabelecidas, podendo assim ter certeza de que as principais redes de supermercados iriam comercializar os novos produtos. Em terceiro lugar, o momento foi exato: a Healthy Choice apareceu exatamente quando o segmento interessado na saúde e nos fatores de risco para o coração estava evoluindo de um segmento reduzido para um grande mercado do fluxo principal. Em quarto lugar, os concorrentes da Healthy Choice estavam comprometidos com uma posição diferente, mais estreita (controle do peso) e eram lentos na resposta, em parte por causa de seu sucesso anterior. A Weight Watchers, especialmente, não estava motivada a minar suas franquias, conduzindo o mercado para outra direção.

Logo em seguida ao aparecimento da Healthy Choice, os concorrentes retinham com submarcas como Stouffer's Right Course e LeMenu Light Style. Cada uma dessas submarcas teve entretanto problemas de posicionamento. A submarca Right Course estava vinculada à Stouffer's e atraía principalmente os usuários dessa marca. A LeMenu Light Style visava à Weight Watchers e não estava bem colocada para concorrer com a Healthy Choice; na realidade, a marca foi depois rerepresentada como LeMenu Healthy. Em contraste, a Healthy Choice era uma nova marca que podia desenvolver uma posição sólida, atraindo um mercado amplo.

Mais tarde, foram apresentadas pelos concorrentes outras submarcas como a Kraft Budget Gourmet Hearty & Healthy, a Tyson Healthy Portion e (finalmente, em meados de 1992) a Weight Watchers Smart Ones. Essas retardatárias enfrentaram a difícil tarefa de atrair os membros do agora já estabelecido segmento da Healthy Choice. Enquanto isso, a Healthy Choice continuou a expandir e a aperfeiçoar suas linhas de refeições e de entradas, com ofertas como as Fiesta Chicken Fajitas, a Country Glazed Chicken e a Cheese French Bread Pizza.

FIGURA 9.1
Anúncio da Healthy Choice



Reproduzido com permissão da ConAgra Frozen Foods.

O poder de auto-expansão de uma marca depende da amplitude das linhas de produtos que podem ser relacionadas à identidade da marca essencial, em termos da proposta de valor e da base de relacionamento dessa última. A identidade de sabor e nutrição da Healthy Choice não estava vinculada à área de alimentos congelados, mas conseguiu passar de um lado da loja para o outro. Neste caso, a identidade essencial era suficientemente ampla para proporcionar os alicerces de uma poderosa marca genérica nova.

Assim, as outras empresas operacionais da ConAgra começaram a procurar áreas de produtos às quais pudessem aplicar a marca e a identidade Healthy Choice. As classes de produtos onde nenhuma marca incorporava uma dimensão sólida de saudável para o coração eram candidatas obrigatórias. Assustados, os concorrentes reexaminaram as ofertas de suas marcas e o perfil de sua classe de produtos, para verificar se eram vulneráveis; a resposta foi em termos gerais afirmativa. Uma enxurrada de produtos novos — usando repetidamente sub-marcas como Lite, Fresh, Healthy, Right Choice ou Fat Free — tentou embarcar ou responder à Healthy Choice. No entanto, devido a sua sólida identidade e à presença em outras categorias de alimentos, a Healthy Choice era imbatível, mesmo quando os concorrentes desenvolviam uma submarca ‘saudável’.

Em 1995, a Healthy Choice apresentava uma estimativa de vendas a varejo de 1,275 bilhão de dólares, comparativamente a 858 milhões em 1993, 471 milhões em 1991 e 30 milhões em 1989.² A marca apareceu em mais de três centenas de produtos, inclusive sopas (a linha de sopas da Healthy Choice foi eleita o produto do ano em 1992 pela revista Progressive Grocer), sorvetes (a marca de sorvetes leves mais vendida nacionalmente) e fatiados congelados.

A Healthy Choice é um exemplo de identidade de marca que agrupa valor a uma ampla gama de produtos. Enquanto a Weight Watchers foi uma das novas marcas mais bem-sucedidas na década de 80, a Healthy Choice pôde apropriar-se dessa posição na década de 90.

A HISTÓRIA DA KINGSFORD CHARCOAL

Uma das principais marcas da Clorox é a Kingsford Charcoal, que domina quase 60 por cento do mercado de carvão vendido a varejo, de 300 milhões de dólares anuais. A identidade essencial da Kingsford é um carvão de qualidade (qualidade e desempenho fazem parte da identidade de todas as marcas da Clorox), enquanto sua identidade expandida inclui churrascos e descontração no verão. Sendo a marca premium no mercado, a Kingsford impõe um preço que é às vezes o dobro daquele das marcas de varejo. Na realidade, os sacos de carvão Kingsford

têm prestígio suficiente para que alguns usuários os enchem novamente com outro carvão — exatamente como outras pessoas poderiam colocar bijuterias em uma caixa da Tiffany. A Kingsford alavancou sua marca ao longo do tempo, engajando-se em inúmeras expansões da linha. Nesse processo, levantaram-se algumas dúvidas quanto à atribuição da marca, relativas às situações em que a Kingsford deveria ser a marca endossante e àquelas em que deveria ser a marca impulsionadora.

Em 1980, a Clorox lançou o carvão de ignição instantânea Match-Light, com a Kingsford como endossante em vez de impulsionadora. O objetivo foi proporcionar um certo distanciamento à Kingsford, caso o desempenho do carvão Match-Light não fosse o esperado. Uma vez que os briquetes do Match-Light eram antecipadamente tratados com um volume controlado de fluido inflamável, o carvão era de fácil ignição, aquecia-se rapidamente e estava pronto para cozinhar na metade do tempo normal. A marca acabou se saindo bem e parece plausível, em retrospecto, que a Kingsford teria conseguido visibilidade e recebido mais crédito aos olhos dos consumidores pelo sucesso do Match-Light se tivesse usado uma submarca como, por exemplo, Kingsford Instant Light.

Em 1986 foi lançado o Kingsford with Mesquite Briquettes, seguido pelo Kingsford BBQ* Bag Briquettes (um saco de pré-tratado de pouco mais de um quilo para ser usado de uma só vez). Esses dois produtos usaram a Kingsford como marca impulsionadora. O Kingsford Charcoal Lighter apareceu em 1989, também com a Kingsford como marca mais impulsionadora do que endossante. Curiosamente, as pesquisas junto aos consumidores constataram que muitas pessoas achavam que já compravam o Kingsford Charcoal Lighter muito antes de seu lançamento. Em 1992, foi comercializado o Kingsford Pro-Charcoal Grill; a curta vida do produto advém do fato de que a Clorox carecia de uma rede de distribuição na área de grelhas para churrasco.

Quando a Clorox adquiriu em 1986 uma das marcas de molho para churrasco existentes (a KC Masterpiece, uma marca especial regional), fazendo dela uma marca nacional, surgiu outro problema de atribuição de marca: deveria a Kingsford endossar a KC Masterpiece, conquistando assim mais visibilidade e reforçando sua posição como fornecedora de produtos de qualidade para churrasco? A Kingsford sem dúvida se enquadrava nessa categoria, e isso teria proporcionado uma associação com a qualidade; além disso, o endosso teria proporcionado visibilidade adicional à marca Kingsford. No entanto, percebeu-se que a personalidade da marca corporativa da Kingsford poderia ter um impacto negativo sobre a sólida personalidade folclórica da KC Masterpiece.

* BBQ é uma forma extremamente apocopada, quase uma corruptela, de palavra *barbecue* ('churrasco') (N. do T.).

Mantendo sua ênfase no negócio de carvão para churrasco e sua posição de qualidade, a Kingsford desenvolveu agora briquetes aperfeiçoados que pegam fogo mais rápido e queimam durante mais tempo que os produtos existentes. O produto aperfeiçoado foi lançado com uma letra 'K' em relevo em cada briquete. Assim, os briquetes da Kingsford serão doravante diferenciáveis dos outros e apresentarão o atrativo de ostentar uma marca — um poderoso sinal em si mesma.

A Kingsford é um exemplo de marca disciplinada. Embora tenham ocorrido inúmeras expansões da linha, a marca não se afastou muito de sua identidade.

ALAVANCAGEM DA MARCA

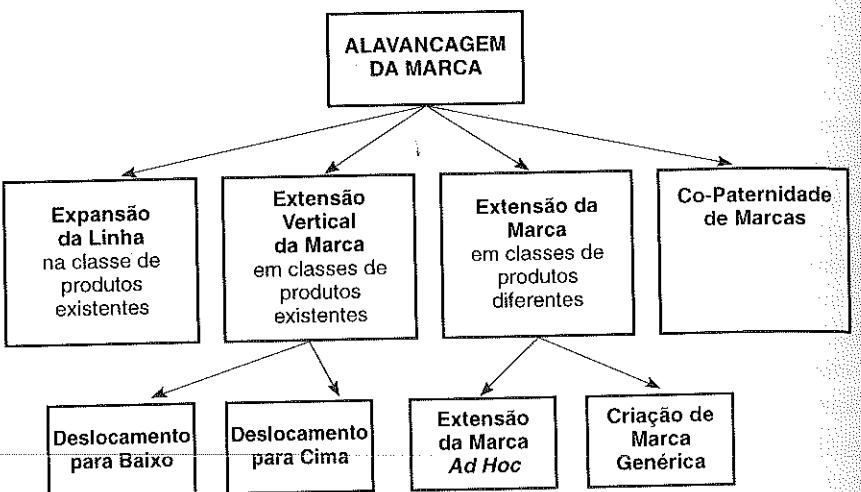
Uma das receitas do sucesso estratégico é criar e alavancar vantagens. Com sua conscientização, sua qualidade percebida, suas associações e a fidelidade dos clientes, a marca é normalmente o ativo mais poderoso que a empresa possui. A questão estratégica é portanto saber como a marca pode ser alavancada para criar entidades de negócios maiores e mais sólidas.

A Figura 9.2 sugere uma série de formas. A mais simples é criar expansões de linha dentro da classe de produtos existente. A alavancagem da marca para cima ou para baixo, na classe de produtos existente, é outra opção freqüentemente necessária em termos estratégicos, mas que apresenta riscos significativos. A extensão da marca — ou seja, ampliar a marca para outras classes de produtos — é a forma definitiva de alavancagem. Como sugere a Figura 9.2, as expansões das marcas podem ser realizadas em uma base *ad hoc* ou serem impulsionadas por uma estratégia que crie uma marca genérica. Outra opção de alavancagem é constituída pelas marcas colaterais.

EXPANSÃO DA LINHA

A expansão da linha é uma nova versão do produto, no interior da mesma classe de produtos. Novos sabores, novas opções de embalagem ou novos tamanhos são expansões da linha. As expansões da linha podem aumentar os custos sem vantagens compensadoras no volume, tornando a marca menos concentrada e mais difícil de ser comunicada.³ Não obstante, as expansões da linha também podem ampliar a base de usuários, proporcionar variedade, energizar a marca, criar inovação e bloquear ou inibir os concorrentes.

FIGURA 9.2
Alavancagem da marca



EXPANSÃO DA BASE DE USUÁRIOS

Os clientes fiéis a uma marca podem encará-la como satisfatória para suas necessidades pessoais exclusivas — um sabor básico do Gatorade, por exemplo, pode atraí-los. No entanto, os clientes que não possuem essas necessidades exclusivas podem sentir que a marca não é para eles. Assim, uma marca sólida pode gerar fidelidade, mas fará isso de uma forma excludente. Esse obstáculo pode ser superado por uma expansão da linha, aumentando o apelo da marca. Os Cheerios, por exemplo, são encarados como matéria-prima de um café da manhã voltado para a saúde, mas os Honey Nut Cheerios atingem aqueles que preferem cereais pré-adoçados. Uma série de fabricantes de alimentos lançou versões de seus produtos com baixo teor de calorias, rompendo assim uma barreira de uso que existia para muitos consumidores conscientes em relação à saúde.

A linha também pode ser expandida acrescentando-se um benefício funcional a um produto: uma versão conversível de um automóvel, por exemplo, ou uma margarina em bisnaga ou ainda uma miniversão convenientemente

localizada de uma lanchonete. Com a adição desses benefícios funcionais, a marca estará bem situada para atrair novos clientes. O resultado de uma expansão de linha que atinja o alvo pode ser um segmento novo, mas muito mais fiel, que será resistente às ofertas da concorrência.

PROPORCIONAR VARIEDADE

A expansão de uma linha também pode proporcionar aos clientes leais uma forma de desfrutar de variedade sem mudar de marca. Os novos lançamentos da linha de refeições congeladas da Healthy Choice, por exemplo, permitem aos clientes variar sua rotina alimentícia diária mantendo-se fiéis à marca. E uma versão do Crest com carbonato de sódio concede aos consumidores a oportunidade de experimentar uma nova mania em cremes dentais, sem comprar uma marca nova.

ENERGIZAR UMA MARCA

A expansão da linha pode energizar uma marca, tornando-a mais relevante, interessante e visível. Ao fazê-lo, a expansão pode criar uma base de diferenciação, tornando mais eficientes os esforços de comunicação e estimulando as vendas. Considere o molho para salada Honey Dijon Ranch, da Hidden Valley, que revitalizou uma marca estagnada (embora saudável). Os clientes novos e antigos tiveram uma razão adicional para usar o Hidden Valley e a publicidade da marca se tornou mais eficiente porque havia uma 'novidade' a ser relatada. O molho Honey Dijon foi um grande sucesso e resultou não só em vendas, mas também numa centelha de interesse em todos os molhos para salada da Hidden Valley. A Diet Coke auxiliou da mesma forma a acrescentar juventude, vitalidade e visibilidade à imagem da Coca-Cola. Em termos gerais, as expansões de linha criam uma energia que fortalece substancialmente a eqüidade da marca — em especial se acrescentarem produtos que atraiam os consumidores.

GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO REAL

As expansões de linha proporcionam um canal explícito para a inovação dos produtos, o que pode ser um veículo poderoso para se obter vantagem competitiva. As inovações dos produtos podem criar diferenciação, aperfeiçoar a proposta de valor de uma marca, expandir os contextos de uso e bloquear os correntes. Quando não existir canal definido para a inovação, no interior de uma organização de gerenciamento de marcas, o raciocínio criativo fica com freqüên-

cia reprimido. Inversamente, quando souberem que a marca está aberta a expansões de linha inovadoras, os membros da equipe de gerenciamento de marcas estarão mais inclinados a enfrentar o desafio.

Objetivando levar novos benefícios às consumidoras, a linha de higiene feminina Kimberley Clark lançou os absorventes menores Ultra Trims e os Supremes, mais absorventes. A Glade Air Fresheners começou com aerossóis e, desde então, acrescentou formas sólidas (para desodorização contínua), desodorizantes para automóveis e uma série de embalagens mais atraentes. Se não houvesse a opção de expansão de linha, essas inovações talvez não fossem criadas.

BLOQUEAR OU INIBIR OS CONCORRENTES

A expansão da linha não precisa ser um terremoto financeiro para agregar valor para a empresa. Em especial no caso das marcas líderes, as expansões de linha podem ser estrategicamente valiosas mesmo que não consigam altas taxas de retorno. Ocorreram resultados horrorosos quando a General Motors, a Xerox e outras empresas permitiram que os japoneses conseguissem ficar o pé nos pontos-de-venda finais de seus respectivos mercados, porque o retorno em potencial, naquele nível, não atendia aos critérios financeiros das empresas americanas. As expansões de linha podem impedir de antemão esses movimentos da concorrência. Se nos lembrarmos disso, as expansões de linha aparentemente intermináveis da Tide e da Crest começarão a fazer mais sentido.

DESLOCAMENTO DA MARCA PARA BAIXO

Os mercados de hoje em dia, envolvendo desde pneus até computadores, passando por roupas, estão se tornando cada vez mais centrados na utilidade e no preço. Um número crescente de compradores está se afastando do prestígio e do luxo, em busca de marcas de preço menor que ofereçam qualidade e características aceitáveis. Para combater essa tendência (ou tirar vantagem dela, se você preferir assim), as empresas estão oferecendo versões menos sofisticadas de seus tradicionais conjuntos de marcas-produtos. O que está por trás dessa tendência dos consumidores orientada em função do valor? E como as empresas poderão adotar uma estratégia de marcas que acomode versões simplificadas sem debilitar suas marcas?

FORÇAS IMPULSIONADORAS

Uma das forças básicas por trás da crescente sensibilidade em relação ao valor e ao preço é a supercapacidade criada pela combinação de novos concorrentes e mercados bastante estáticos. Os novos concorrentes são em parte marcas sendo expandidas a partir de classes de produtos adjacentes, marcas vindas de outros mercados (em particular de outros países) e marcas de loja novas ou revitalizadas que são hoje freqüentemente competitivas em qualidade. Uma vez que introduzem na maioria das vezes produtos equiparáveis, mas desprovidos de propostas de valor inovadoras e diferenciadoras, esses novos concorrentes, bem como as esforçadas marcas em terceiro ou quarto lugar, são forçados a enfatizar promoções de preços e eventos de vendas, em vez de produtos. Como resultado, os clientes acabam acreditando que as marcas não são muito diferentes; a fidelidade sofre erosão e os clientes se concentram nas características e nos preços. Tendo em vista que há cada vez menos clientes dispostos a pagar os preços das marcas especiais históricas, inicia-se a queda da participação no mercado (ocasionalmente brusca), para quem mantém seus níveis de preço.

A segunda força impulsionadora é o ambiente de varejo criado pelos novos canais de distribuição, que possuem com freqüência uma estrutura de custos mais reduzidos, engajam-se em uma concorrência de preços agressiva e usam livremente mercadorias com marcas próprias. As novas superlojas de especialidades, como a Home Depot, a Circuit City e a Tower Records, alavancam seu característico poder comprador visando aos consumidores interessados em uma categoria individual de produtos. Os clubes de atacado como o Price Club são fatores importantes em categorias que vão desde alimentos até computadores. O marketing direto explodiu na década passada, proporcionando considerável economia de custos para os participantes. A Dell e a Gateway, por exemplo, alinharam-se entre os cinco maiores agentes do mercado de computadores vendendo diretamente por meio de anúncios veiculados em revistas e catálogos especializados. Os clientes recebem apoio por telefone de uma equipe de técnicos, apoiada por sua vez por uma organização de serviços terceirizada nos raros casos em que isso é necessário. Praticando preços 30 por cento mais baixos que a IBM e a Compaq, a Dell e a Gateway forçaram as empresas líderes a modificar suas estratégias e alteraram para sempre a face da comercialização de computadores.

A terceira força impulsionadora é constituída pelas mudanças tecnológicas. A tecnologia permite a criação de novos mercados para os produtos; os exemplos disso são os barbeadores descartáveis e as câmeras fotográficas de 35 milímetros usadas uma só vez. As mudanças tecnológicas também podem influenciar a estrutura de custos, uma vez que emergem marcas mais simples e baratas, crian-

do novos patamares de preço. Quando esse fenômeno ocorreu com os processadores de alimentos, a incapacidade de reação da Cuisinart levou à captura do mercado pela Black & Decker e outras empresas.

Essas forças representam uma mudança importante nos paradigmas. As velhas certezas não se sustentam mais e há uma enorme pressão sobre os participantes do ponto-de-venda final. A John Deere, por exemplo, fabrica um minitrator para manutenção de gramados que é vendido por intermédio de cinco distribuidores. Embora os patamares de preço desse canal não tenham sido erodidos, uma parcela grande e em expansão desse mercado está sendo agora atendida por varejistas de grandes volumes como a Home Depot. Esse novo canal de distribuição oferece produtos pela metade do preço recomendado pela John Deere. Assim, a John Deere terá de encontrar uma forma de participar desse novo canal ou então aceitar um declínio de sua participação. O problema enfrentado pela John Deere e muitas outras empresas é como realizar essa transição sem prejudicar a eqüidade acumulada pela marca.

DESLOCAR-SE PARA BAIXO É FÁCIL. O DIFÍCIL É PROTEGER A MARCA

Os ciclistas de montanha (mountain bikers) descobrem que a descida de ladeiras, embora muito mais fácil que a subida, cria em geral o desafio de retomar a subida. Tal como esses ciclistas, as marcas deslocam-se com facilidade para baixo (ainda que às vezes sem essa intenção) e acabam descobrindo que a chegada ao fundo cria desafios e problemas. O maior desafio é evitar prejudicar a marca, em especial em relação a suas associações com a qualidade percebida.

O problema é que o deslocamento para baixo afeta as percepções relativas à marca, talvez de uma forma mais significativa que qualquer outra opção de gerenciamento da mesma. Os psicólogos documentaram o fato de as pessoas serem influenciadas muito mais pelas informações desfavoráveis que pelas favoráveis. As informações negativas sobre uma pessoa, por exemplo, são muito resistentes às informações positivas subsequentes, enquanto uma boa impressão inicial está muito sujeita a ser alterada pelas subsequentes interações negativas. O uso da publicidade política negativa mostra esse princípio em pleno funcionamento.

Foram encontrados resultados semelhantes em contextos de pesquisas de marketing mais tradicionais. Motley e Reddy, por exemplo, apresentaram aos consumidores declarações de reposicionamento relativas à Saks (uma prestigiosa loja de departamentos) e à Kmart (uma loja de departamentos de descontos).⁴ As declarações descreviam as lojas como muito elitistas, muito

populares ou intermediárias. Os resultados indicaram que as atitudes relativas à Kmart não foram afetadas, mesmo quando a loja foi descrita como muito elitizada. Em contraste, as atitudes em relação à Saks foram influenciadas tanto pela descrição como popular quanto pelo retrato intermediário. Em um estudo relacionado, Arndt constatou que as informações negativas de boca em boca tinham um impacto sobre as intenções de compra duas vezes maior que as positivas.⁵

O deslocamento para baixo não precisa ser fatal para a marca

Não se deve presumir que a movimentação para baixo seja sempre arriscada demais. Se o novo produto puder ser diferenciado da marca genitora, por meio da utilização de uma submarca e de outros recursos, o risco pode ser reduzido. A evidente capacidade da Sony para operar nos segmentos elevados, com alguns produtos (como os televisores e o Walkman), e nos patamares de preços mais baixos, com outros (como os produtos para áudio), sugere que os consumidores conseguem compartimentar suas percepções. Existem evidências adicionais, decorrentes de estudos laboratoriais envolvendo produtos de consumo, de que as pessoas podem isolar as marcas genitoras das expansões, até mesmo quando as últimas espelham baixos níveis de qualidade ou apresentam problemas.

Keller e Aaker, por exemplo, constataram que a qualidade percebida de uma marca de batatas fritas não era afetada pela expansão englobando doces ou sorvetes, nem mesmo quando a expansão era descrita como mal aceita devido ao sabor e à textura.⁶ De forma idêntica, em um estudo envolvendo a expansão de uma marca de sucos de frutas para um refresco, Romeo constatou que ser exposto a uma avaliação desfavorável do refresco, pela revista *Consumer Reports*, não prejudicava a qualidade percebida em relação aos sucos de frutas (embora as percepções fossem afetadas pelos relatórios desfavoráveis sobre uma expansão da linha realizada pela marca de sucos de frutas).⁷ Em outro estudo, Bhat e Zimmer constataram que a expansão das marcas Sony e Bic para patamares de preço/qualidade menores não afetava as atitudes relativas às marcas genitoras.⁸

O segredo da redução do risco para a marca é diferenciar o novo contexto da categoria original. Loken e John verificaram que a extensão de uma marca de xampu para um produto relacionado inferior não afetava a qualidade percebida do xampu, mas apenas quando se perguntava antes aos participantes se a extensão era representativa da marca.⁹ A inferência é que os clientes conseguem separar a identidade da marca em duas classes de produtos diferentes, mas podem ter de ser auxiliados nisso. Se a extensão for referente a coisas muito incongruentes (como Coca-Cola e roupas), fica reduzido o risco da transferência de

impressões negativas quanto à qualidade; é claro no entanto que também existe o risco de a marca não contribuir com algo positivo, no novo contexto, podendo até mesmo deixar os clientes inseguros.

As marcas realmente devem proteger sua equidade, e em especial sua qualidade percebida. A conclusão, entretanto, é que uma marca tem possibilidade de assumir alguns riscos. As marcas sólidas são flexíveis e podem suportar algumas dificuldades com as extensões, principalmente se houver algum nível de separação. A questão é portanto saber qual será o melhor nível de separação. O que irá proteger a marca e ainda assim funcionar?

O risco de uma marca isolada

Embora a criação de uma marca totalmente nova resulte na separação completa e na proteção da marca essencial, isso não garante o sucesso. A IBM criou uma marca assim, a Ambra, com sua própria organização em separado, para concorrer com as empresas que vendem pelo correio. A marca se abastecia de produtos na Ásia e foi comercializada na Europa e nos Estados Unidos. No entanto, a Ambra foi sacrificada menos de dois anos depois de seu lançamento. Em retrospecto, a IBM deveria ter encontrado alguma forma de usar seu próprio nome, uma das marcas mais fortes nos Estados Unidos e na Europa. A criação de uma marca nova e digna de crédito é extremamente difícil, sob todos os aspectos, como ilustra muito bem o caso da Ambra.

REDUÇÃO DO PREÇO E MANUTENÇÃO DAS PERCEPÇÕES DE QUALIDADE

A abordagem mais direta ao deslocamento de uma marca para baixo talvez seja a redução do preço. A Marlboro, a Budweiser e a Pampers são algumas das marcas que reconheceram que sua equidade não iria agüentar elevados preços especiais frente aos concorrentes e aos poderosos varejistas orientados em função de preço. Assim, elas atribuíram 'preços de conveniência' a seus produtos para torná-los competitivos. Não obstante, embora os consumidores tenham começado a questionar as marcas de preço elevado, a realidade é que o aspecto do preço ainda é uma indicação para o posicionamento. Uma redução acentuada dos preços pode indicar aos clientes que — como eles já haviam começado a suspeitar — a marca na verdade não é diferente das demais, sendo portanto de qualidade média.

Se a marca houver perdido toda a credibilidade em termos de oferecer um produto diferente ou melhor, a redução dos preços será uma estratégia isenta de riscos. Quando a cerveja Schlitz, por exemplo, viu suas vendas caírem de mais

de 17 milhões para menos de um milhão de barris, a marca não tinha nada a perder por ser associada a um preço inferior e ocupar uma posição sólida na categoria das marcas que se apóiam no preço.

Muitas marcas conservam não obstante um segmento muito valioso, na extremidade mais sofisticada do mercado. Além disso, essas marcas oferecem qualidade ou características especiais que as impedem de conseguir equivalência de custos com seus novos concorrentes. Se quiserem se deslocar para baixo, será portanto importante que retenham uma certa diferenciação de qualidade. O desafio será então começar a concorrer com um preço novo, *sem reposicionar a marca como marca de preço-qualidade inferiores*.

O segredo da correção do preço, mantendo-se simultaneamente uma posição de qualidade, é convencer os varejistas e os clientes de que a mudança não espelha um nível de qualidade diferente. A Procter & Gamble, por exemplo, reduziu seus preços no contexto de um programa de preço-baixo-todos-os-dias, que é apresentado como uma nova forma de negociar. A empresa enfatizou que as promoções junto aos consumidores e aos canais de distribuição haviam resultado na ineficiência da distribuição por parte dos varejistas, deixando os consumidores confusos e preocupados. Oferecendo preços baixos todos os dias, a P&G reduziu o incentivo para que os varejistas se engajassem em práticas dispendiosas como a diversificação (comprando produtos de ocasião, despachando-os de um lado ao outro do país e estocando-os durante meses) e compras antecipadas (comprar para estocar, tirando vantagem de ofertas de ocasião). A nova política de preços também ajudou a reduzir os custos dos sistemas de colocação de pedidos, estocagem e logística. Como resultado, a redução dos preços foi percebida como parte de uma estratégia coerente maior.

Em contraste, considere a medida tomada pela Marlboro para reduzir abruptamente o preço de sua marca emblemática, em face da participação em queda no mercado. A medida pode ter sido inteligente do ponto de vista estratégico, mas foi percebida como uma reação de pânico por alguns varejistas e clientes (e acionistas), projetando dessa forma uma sombra sobre a equidade da marca. A redução dramática do preço não foi apoiada pelo tipo de raciocínio lógico apresentado pela P&G; assim, os consumidores e os varejistas usaram sua própria lógica para explicar a redução. É claro que a marca Marlboro está tão bem estabelecida e é tão sólida que dificilmente pode ser prejudicada. O fato de a redução do preço haver invertido a queda da participação no mercado é um indicador de que a marca é forte mas seu preço era exagerado.

UTILIZAÇÃO DE SUBMARCAS

As submarcas como o filme Funtime da Kodak têm potencial para permitir a entrada em um segmento de preço baixo emergente, sem ameaçar a equidade da marca genitora nas faixas mais altas do mercado. Existem no entanto dois problemas relativos às ofertas de submarcas que utilizam a denominação da marca especial em patamares de preço mais baixo. O primeiro deles é o possível canibalismo, quando os clientes passarem para a versão mais barata; o segundo é o risco de que a expansão da marca para baixo macule o nome da marca.

A tarefa das submarcas é reduzir esses riscos diferenciando a submarka mais barata da marca genitora. Em um estudo, Aaker e Markey examinaram uma expansão de papel higiênico derivado do Kleenex e um suco de laranja com baixo teor de calorias derivado dos Snapple Fruit Drinks.¹⁰ Em cada um dos casos, a expansão inferior (um papel duro e áspido e um suco de laranja aguado) afetava as atitudes em relação às marcas genitoras, a menos que fosse utilizada uma submarka. A submarka servia para isolar a marca genitora do desempenho inferior da expansão.

(bx) Na área de computadores, a IBM, a Compaq e até mesmo a Dell, a principal empresa de vendas pelo correio, usaram submarcas que permitiram o ingresso nos patamares de preço inferior que haviam se convertido no coração do mercado. Os computadores ProLinea da Compaq, a linha ValuePoint da IBM e a linha Dimension da Dell são submarcas que diferenciam as linhas mais baratas do restante das ofertas. É claro que ainda ocorre canibalismo; é atraente poder comprar um computador de preço mais baixo com a denominação da endosante, e isso com certeza atrairá algumas pessoas que poderiam ter comprado a marca original. Além disso, a diferenciação entre as linhas econômicas e as outras é ocasionalmente nebulosa. A submarka sinaliza entretanto que não possui os recursos e a qualidade das linhas posicionadas acima dela. E mais, as pessoas que passam da marca principal para a submarka poderiam de outra forma ter sido atraídas pela marca de valor de outro fabricante; portanto, aquilo que parece canibalismo é na realidade uma proteção estratégica da marca.

Contrastando com isso, as lojas Gap — um varejista bem-sucedido de roupas informais — recuou do lançamento de uma submarka devido a problemas de canibalismo e diluição da imagem. Em 1993, a Gap enfrentava concorrentes que visavam aos clientes preocupados com o valor, oferecendo roupas semelhantes às da Gap a preços 20 ou 30 por cento mais baixos. Para enfrentar essa ameaça, a Gap testou pontos-de-venda semelhantes a armazéns de atacado, chamados de Gap Warehouses, que vendiam uma ampla gama de roupas a preços competitivos. O problema é que as roupas eram semelhantes demais às

vendidas nas lojas Gap. Como resultado, decidiu-se um ano depois mudar a denominação dos novos pontos-de-venda para Old Navy Clothing Co., ficando a Gap relegada já de início a um papel muito menor como endossante e programada para desaparecer totalmente ao longo do tempo.

O risco para a marca será muito menor quando a extensão for qualitativamente diferente da genitora. A Gillette, por exemplo, significa historicamente barbeadores de qualidade e inovadores para homens. Acreditando na importância de obter uma posição no crescente mercado de barbeadores descartáveis, a Gillette lançou a linha Gillette Good News. A personalidade mais jovem e leve da submarka contrastava com a personificação masculina/macho da Gillette e desempenhou um papel fundamental na diferenciação da marca descartável do restante da linha. O fato de os barbeadores da linha Gillette Good News haverem ingressado com preço elevado no mercado de descartáveis também ajudou a reduzir o prejuízo em potencial para a qualidade percebida da marca Gillette.

SUBMARCAS DESCRIPTIVAS PARA POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO VALOR

O nome e o logotipo de uma submarka podem ajudar a indicar um produto de nível inferior. Contendo a palavra valor, a marca ValuePoint da IBM sugere que o produto é uma adição de preço menor à linha da IBM. As submarcas Stanley's Professional e Thrifty posicionam claramente as duas linhas. A Masterlock possui a linha Lockers and Bikes (de cadeados leves), bem como o cadeado Sheds and Gates. A Fender fabrica guitarras elétricas de alta qualidade que custam entre 1,5 e 3 mil dólares, mas oferece também a guitarra elétrica Starter vendida a 199 dólares. As marcas podem usar uma série de números para indicar claramente onde o produto se enquadra no espectro qualidade/valor. A série 100, por exemplo, pode ser qualitativamente maior e superior às séries 90 e 70.

A IDENTIDADE SE ESTENDERÁ?

É difícil saber se a marca possui uma identidade que pode abranger a definição de linha vertical ou será comprometida pelos novos acréscimos na extremidade inferior. As séries 700, 500 e 300 (a menor e a mais barata) da BMW espelham tamanhos e patamares de preço muito diferentes. Não obstante, todas elas têm a mesma identidade — “a máquina com dirigibilidade máxima”. Um automóvel fácil e agradável de dirigir que funciona em todos os níveis de preço.

Em contraste, a identidade Mercedes baseia-se em parte no prestígio e na exclusividade. Em que pese o fato, o Mercedes 190, que custa menos de 30 mil dólares, apresentava um problema decorrente de sua inconsistência potencial com a identidade Mercedes de automóveis para ricos. Quando a Mercedes redefiniu sua identidade para concentrar-se mais na qualidade que no status, a submarca 190 enquadrou-se melhor e proporcionou uma forma de expandir o acesso à Mercedes para um grupo de compradores mais jovens.

CRIAÇÃO DE UMA PERSONALIDADE DIFERENTE: O RELACIONAMENTO PAI—FILHO

Devido aos problemas de identidade que podem surgir quando uma marca se desloca para baixo, talvez seja proveitoso usar a personalidade da submarca como forma de diferenciar o novo participante de preço mais baixo. Se ele receber uma personalidade sólida diferente daquela da marca original, serão reduzidos os riscos de canibalismo e prejuízo à imagem.

Sendo tão conhecidos dos clientes, os relacionamentos familiares oferecem uma oportunidade nítida e variada para a criação de personalidades de submarkas diferentes mas relacionadas. A submarca pode ser um filho (ou uma filha) da marca original (pai ou mãe), alguém que ainda não pode se permitir ou não aprecia a versão melhor. Ou poderia ser o avô da marca original, uma pessoa que aprecia mais a conveniência do que uma qualidade especial.

Considere uma marca genitora personificada como alguém honesto, interessado, esforçado, um tipo de cidade pequena — a John Deere, a Chevrolet ou a Kodak, por exemplo. O filho dessa marca (batizado talvez de John Deere Jr.) poderia incorporar muitas dessas características; afinal de contas, ele seria um rebento da velha estirpe.

No entanto, esse filho poderia ser diferente do pai sob muitos aspectos. Ele seria provavelmente atraído por opções mais simples e menos dispendiosas — procurando talvez ascender à medida que juntasse dinheiro ao longo do tempo. As outras características iriam depender em parte da classe do produto. Um filho com juventude e vigor poderia ser adequado para uma motocicleta ou uma bicicleta. Um filho sério e aplicado poderia ser tranqüilizador para uma nova linha de equipamentos de manutenção de gramados ou uma linha de caminhões. Em relação a roupas, talvez fosse melhor ter um filho espontâneo e divertido com quem se poderia passar o tempo, semelhante talvez à personagem Little Sprout (Pequeno Rebento) do Jolly Green Giant. O filho de um automóvel esporte ou de uma linha de equipamentos de alpinismo poderia ter

um traço de caráter descuidado, de quem gosta de viver no limite. Qualquer que fosse o caso, a personalidade do filho oferece um ponto de diferenciação da marca genitora e uma forma de conectá-la ao mercado visado, proporcionando assim um vínculo coerente com a tradição da marca.

DIFERENCIAMENTO DAS SUBMARCAS

O próprio produto é uma forma de separar a submarca da marca original. Se o produto for nitidamente diferente em termos de características, aplicações e usuários, o risco para a marca genitora será reduzido. O Courtyard do Marriott, por exemplo, é muito diferente do próprio Marriott — oferece menos serviços e uma experiência de hospedagem diferente. O Gillette Good News é um produto muito diferente do Sensor e do restante da linha da Gillette. Se uma varejista como a Neiman's resolvesse se popularizar, os dois tipos de lojas poderiam ser diferenciados por meio de esquemas de cor, ambiente, música de fundo e estilo das roupas oferecidas, bem como pelo espectro de serviços.

Quando o produto é mais difícil de diferenciar, porque as características fundamentais não são visíveis, o problema torna-se mais grave. Isso se aplica ao filme Funtime e à câmera FunSaver da Kodak e à linha ValuePoint da IBM (pelo menos para muitos usuários de computadores inexperientes). Em casos assim, torna-se importante criar personalidades diferentes e gerenciar os símbolos associados à nova marca. Até mesmo um logotipo e cores diferentes podem ajudar a proporcionar a separação necessária.

A ênfase em um mercado distinto não só oferece um ponto de diferenciação mas também reduz o risco de macular a imagem, porque haverá menos possibilidade de os clientes da marca original serem expostos à nova oferta. A oferta popularizada de uma rede de lojas elitistas de artigos saudáveis, por exemplo, poderia visar a uma clientela mais jovem (talvez na casa dos 20 ou dos 30 anos) ou então se concentrar no mercado das pequenas cidades, deixando as grandes para a marca genitora.

A marca original também poderia ser gerenciada de forma a acentuar a diferenciação entre ela e a submarca. Uma linha de ferramentas, por exemplo, poderia ser elitizada e receber uma submarca (como ProChoice, talvez), enquanto seria apresentada uma submarca econômica (a HomeMaster). Na essência, a tática é deslocar a marca simultaneamente para cima e para baixo. A submarca de nível mais popular Gillette Good News funciona bem em parte porque o restante da linha de barbeadores está posicionada (e assim elevada) em função do Sensor da Gillette. É mais fácil separar o Gillette Good News do Sensor do que separar qualquer uma dessas submarkas da marca Gillette.

Alternativamente, a linha de ferramentas comercializadas sob a marca principal poderia permanecer inalterada, podendo-se no entanto criar a linha ProChoice e ao mesmo tempo apresentar a linha mais barata HomeMaster. O resultado seria três linhas, e qualquer efeito maculador da submarca inferior seria compensado pela 'aura' da submarca elitizada.

DESLOCAMENTO DA MARCA PARA CIMA

Uma marca pode ser líder em volume de vendas e participação no mercado, com as invejáveis vantagens das economias de escala e do auxílio do varejo. Essa marca estaria nas prateleiras das lojas, nas despensas das casas e nas mentes dos clientes. Entretanto, seu preço teria sido espremido pelos varejistas e pelos consumidores, em especial a partir de baixo, tanto pelas marcas de preço baixo quanto pelas do varejo.

Nesse contexto, com freqüência emerge um atraente segmento em expansão na extremidade mais sofisticada do mercado. Esse segmento desfruta de margens muito mais elevadas, proporcionando ainda desenvolvimentos de interesse e merecedores de notícias, naquilo que pode ser de certa forma uma categoria fatigada. As microcervejarias (como a Anchor Steam), os cafés especiais, as águas de mesa sofisticadas, os automóveis de luxo esportivos e as lojas de especialidades representam nichos menos sensíveis aos preços que o mercado maior. Como uma marca pode se 'deslocar para cima' para tirar vantagem dessa expansão e vitalidade e escapar das pressões de margens opressivas?

UTILIZAÇÃO DE UMA NOVA MARCA

Quando a marca existente representa algo como um peso morto, a única alternativa viável será provavelmente a criação de uma marca isolada. Quando a Black & Decker, por exemplo, criou uma linha de ferramentas para profissionais da construção, havia a sensação de que o segmento visado não seria atraído (e mesmo demonstrariam rejeição) pelos equipamentos Black & Decker devido às associações da marca com os aficionados do 'faça-você-mesmo'. Assim, foi criada a marca DeWalt. Os equipamentos DeWalt situam-se um pouco acima dos Black & Decker em termos de desempenho, são de cor amarelo-vivo (em contraste com o verde da linha Black & Decker) e não ostentam menção alguma à marca genitora.

O Acura da Honda, o Lexus da Toyota e o Infiniti da Nissan seguiram uma lógica semelhante. Em todos esses casos, a marca essencial — que sinalizava

mais economia e simplicidade do que prestígio, dirigibilidade e conforto — poderia talvez impedir que os novos produtos ocupassem com credibilidade a posição elitizada.

No entanto, a opção de lançar com sucesso uma nova marca é com freqüência cara demais ou simplesmente inviável, em especial quando a tarefa é se tornar a terceira ou quarta marca nas mentes e nas prateleiras. Uma das alternativas é utilizar uma submarca da marca existente para criar um competidor elitizado.

O PAPEL DA SUBMARCA

A utilização de uma submarca como Coors Gold ou Holiday Inn Crowne Plaza, para penetrar na extremidade mais alta de um mercado, apresenta algumas vantagens. Em primeiro lugar, ela evita grande parte dos gastos de criação de visibilidade e associações referentes a uma nova marca. É potencialmente mais fácil associar Holiday Inn com um hotel elitizado, ou Coors com uma cerveja super-premium, do que começar com uma marca nova. Em segundo lugar, os ativos aplicáveis da marca podem auxiliar na criação de uma proposta de valor. Assim, os clientes do Holiday Inn Crowne Plaza sabem que podem acessar o sistema de reservas do Holiday Inn por meio do número 800, e os consumidores da Coors Gold reconhecem que a cerveja está vinculada ao programa High Priority (Prioridade Máxima) da Coors, que combate o câncer de mama. Em terceiro lugar, as submarcas podem proporcionar a elevação da qualidade percebida das marcas essenciais Holiday Inn e Coors.

Existem alguns riscos de prejudicar a marca essencial ao deslocar a mesma para cima, mas esses riscos são muito menores do que quando do deslocamento para baixo. Há a possibilidade de que a versão especial possa fazer a marca essencial parecer mais ordinária, por comparação, do que era anteriormente percebida. A Coors, por exemplo, não é atraente quando a Coors Gold está disponível — o bebedor de Coors inclina-se menos a acreditar que a Coors seja a melhor. Um risco muito mais sério, entretanto, é que a marca essencial impeça que a marca premium atinja seu prestígio total. A sólida imagem do Holiday Inn, por exemplo, de hotel familiar e desprestensioso, foi um verdadeiro entrave quando a submarca Crowne Plaza estava tentando competir na extremidade mais alta do mercado. Como resultado, a empresa genitora decidiu abandonar a conexão com o Holiday Inn e deixar o Crowne Plaza caminhar por conta própria.

No pior cenário, a marca especial torna-se objeto do ridículo, como um novo-rico que houvesse comprado adereços e títulos e desenvolvido pretensões

de nobreza. Os vinhos Ernest and Julio Gallo Varietals (um esforço para empurrar a marca Gallo para a classe de vinhos especiais) podem ter esse impacto sobre alguns consumidores, mas o motivo de esse lançamento ainda assim se justificar para a Gallo será explicado mais adiante neste capítulo. O segredo da redução desse risco está em diferenciar a submarca do restante das oferidas pela marca maior.

SEPARAÇÃO DA SUBMARCA

O problema básico quando se usa uma submarca para o deslocamento para cima é que a marca com freqüência carece de credibilidade na extremidade mais sofisticada. Como se poderá provar que uma submarca, patrocinada por uma marca do escalão médio, poderá de fato atender aos padrões da extremidade mais alta do mercado? Um dos segredos para que isso aconteça é dispor de uma bala de prata interna, na linha destinada à extremidade sofisticada, que demonstre a capacidade de desempenho da submarca — um Holiday Inn Crowne Plaza emblemático em Nova York ou Londres, por exemplo. Outra forma de se conseguir isso é separar nitidamente a nova linha daquela da marca essencial.

A linha de equipamentos Quantum da Black & Decker, desenvolvida para os 20 milhões ou mais de aficionados do 'faça-você-mesmo', é um bom exemplo de submarca elitizada claramente distinta da marca essencial. A Black & Decker conseguiu essa separação em parte por intermédio de um boletim (Shop Talk), de um programa de orientação telefônica (Power Source) e de algumas balas de prata (como uma furadeira com um sistema de vácuo especialmente projetado). A Quantum também usou uma cor — prata com letras amarelas — que contrastava acentuadamente com o verde-metálico da linha Black & Decker.

As submarcas elitizadas utilizam com freqüência descrições como 'edição especial', 'especial', 'profissional', 'ouro' (Coors Gold, Kodak Gold, Kodak Royal Gold) ou 'platina' (o cartão Platinum). As vinícolas usam denominações como "reserva particular", "reserva da adega" ou "produção limitada" para capturar a extremidade mais sofisticada; as linhas aéreas têm a Class Connoisseur e o Red Carpet Club. Essas táticas podem sinalizar claramente um deslocamento para cima, mas a denominação descritiva pode tornar mais difícil o desenvolvimento de uma identidade independente para a submarca. Na área de cafés especiais, o EuroRoast da MJB teve mais sucesso que o Maxwell House Private Collection e o Folgers Gourmet Singles, talvez porque a submarca da MJB estava mais distanciada de sua genitora. Além de indicar uma qualidade elitizada, a

marca EuroRoast possui também uma associação européia que acrescenta interesse e credibilidade.

A IDENTIDADE SE EXPANDIRÁ?

Uma questão fundamental é saber se a identidade pode ser expandida para cima. As marcas cujas identidades forem inconsistentes com um novo produto elitizado encontrarão mais dificuldade em se deslocar para cima. O arroz Rice-A-Roni, por exemplo, é utilizado nas refeições diárias em diversos sabores; na maioria das vezes ele é, na realidade, parte essencial da refeição. Portanto, os esforços para o deslocamento para cima, por meio dos Rice-A-Roni Savory Classics, não tiveram sucesso — os consumidores acharam simplesmente que o Rice-A-Roni não era algo que pudesse ser servido em um jantar social elegante.

Em oposição, o arroz Uncle Ben's clássico é percebido como um produto simples e austero, mas que pode entrar em receitas sofisticadas. Assim, os pratos de arroz elitizados da submarca Country Inn da Uncle Ben's, que incluem o risoto Rice Alfredo Homestyle e o arroz Herbal gratinado, funcionaram bem. A submarca Country Inn indica que as receitas foram inspiradas pelas melhores estalagens, podendo até mesmo sugerir um parente que estivesse associado a interessantes restaurantes campestres. E a marca Uncle Ben's, embora não sendo ela mesma elitizada, não é incompatível com um cenário ou uma receita elitizados, atuando assim menos como peso morto do que a marca Rice-A-Roni.

UM LANÇAMENTO ELITIZADO É UM VEÍCULO PARA UM APERFEIÇOAMENTO ESCALA ABAIXO

Outra motivação importante para se criar uma versão elitizada da marca é afetar positivamente a identidade da marca essencial. O auxílio que uma marca elitizada (ou escala acima) proporciona, ao aperfeiçoar a identidade da marca essencial (escala abaixo), é denominado aperfeiçoamento escala abaixo. Em casos assim, a lucratividade potencial da nova marca pode ser de importância secundária ou mesmo inexistente. Os vinhos Gallo proporcionam um exemplo de aperfeiçoamento escala abaixo cuidadosamente gerenciado.

A marca Gallo era (e ainda é) uma força preponderante no mercado vinícola. Seu produto de maior volume era a linha de vinho de garrafa Gallo, com marca registrada, que estava enfrentando a concorrência de marcas como a Glen Ellen. Esses concorrentes vinham ameaçando o amplo nicho da Gallo, posicionando-se um pouco acima da marca em qualidade. Para se proteger, a paquidérmica Gallo precisava se deslocar um pouquinho para cima, o que era uma tarefa formidável.

Os vinhos Ernest and Julio Gallo Varietals — uma linha de vinhos engarrafados e elitizados que espelha qualidade muito maior que os tradicionais produtos da Gallo — foram o veículo utilizado para cumprir essa tarefa. Em que pese entretanto a reputação de vinho de jarra da Gallo, por que iria a empresa colocar sua marca tão proeminente em um produto que estava se esforçando para concorrer na extremidade sofisticada? Por que assumir o risco de os vinhos elitizados perderem credibilidade em decorrência da denominação Gallo?

A resposta é: aperfeiçoamento escala abaixo. O principal alvo da extensão pode não ter sido os consumidores na extremidade mais elevada, mas o consumidor da marca Gallo original, mesmo que ele nunca tenha comprado um Gallo Varietal. O produto na extremidade elevada deu à empresa a oportunidade de falar da qualidade Gallo a partir de uma perspectiva diferente. Ao longo do tempo e admitindo-se um apoio de comunicação suficiente, essa nova perspectiva poderá muito bem ter um impacto sobre a percepção geral da qualidade Gallo; os benefícios decorrentes, em termos de competitividade na extremidade mais baixa, poderiam justificar perfeitamente a despesa exigida pela comercialização de uma submarca na extremidade elevada. Graças ao substancial apoio publicitário e ao sistema de distribuição, o produto elitizado tornou-se por fim lucrativo, embora isso fosse considerado uma bonificação paralela ao verdadeiro objetivo da submarca.

Outra tática é desenvolver uma nova marca elitizada e depois acoplar a ela a marca essencial, objetivando aperfeiçoar a identidade dessa última. Embora a Coleman, por exemplo, seja líder em equipamentos para acampamento, a marca sempre esteve associada à imagem de ser ‘pesada e desajeitada’.¹¹ Essa associação contribuiu para a resistência encontrada quando a Coleman tentou se deslocar escala acima, lançando mochilas. Assim, a Coleman lançou a marca isolada Peak 1, que teve sucesso em parte por não sugerir associações com a marca genitora. Quando a marca Coleman foi somada à Peak 1, alguns anos depois, a reputação da nova linha já estava estabelecida; a marca Coleman não era mais um problema e, na realidade, podia contribuir com uma sensação de substância (em especial para os novos compradores). Além disso, e mais importante ainda, a associação com a Peak 1 aperfeiçoou a identidade da Coleman.

DECISÕES DE EXTENSÃO DA MARCA

Outra forma de alavancar uma marca por meio de extensões é utilizá-la para penetrar e criar vantagem em outra categoria de produtos. Veja a seguir os

aspectos bons, maus e feios envolvidos na tomada de decisão de extensão de uma marca (conforme resumidas em meu livro anterior, *Gerenciamento de equidade de marca*).

Bom. As associações com a marca, a qualidade percebida e a conscientização/presença da mesma auxiliam a extensão.

Melhor. A extensão reforça as associações com a marca e a conscientização da mesma.

Mau. A marca não agrupa valor à extensão ou incorpora até mesmo associações negativas.

Feio. A denominação da marca essencial fica prejudicada ou diluída pela expansão ou então a imunidade da marca é canibalizada.

Horrível. Perde-se a oportunidade de desenvolver outra denominação de marca.

Essa análise presume todavia apenas a decisão de estender uma marca para outra classe de produtos. Será discutida a seguir outra perspectiva de expansão das marcas.

CRIAÇÃO DE MARCAS GENÉRICAS

A década de 90 presenciou a emergência de um conceito de marca que levou algumas empresas a encarar suas atividades de forma muito diferente. As marcas genéricas criam uma identidade que funciona em relação a diversas classes de produtos. A marca genérica também pode ser concebida como um símbolo abrangente que ajuda os clientes a perceber os relacionamentos entre os produtos — relacionamentos esses que poderiam passar despercebidos. Rompendo, dessa forma, as estruturas de categorização existentes para os clientes, as marcas genéricas podem expandir a marca utilizando novas formas. A marca genérica é ocasionalmente chamada de megamarca, mas a palavra megamarca também pode se aplicar a uma marca sólida com grande participação no mercado (como a Budweiser ou a Coca-Cola) que não abrange diversas classes de produtos.

MARCAS GENÉRICAS VERSUS EXTENSÕES DAS MARCAS

A década de 80 foi a era da extensão das marcas; identificava-se uma marca sólida e procuravam-se classes de produtos em que a marca se encaixasse. Um dos

raciocínios básicos era explorar os ativos da empresa aplicando-os a novas áreas de negócios; outro raciocínio era reduzir o custo e o risco da penetração nessas novas áreas. As decisões quanto à expansão eram dessa forma tomadas de forma compartimentada. Como uma marca podia ser usada para economizar dinheiro, reduzir os riscos e expandir as vendas e os lucros? Como sugere a Figura 9.3, o âmbito ficava em geral restrito a uma única classe de produtos e a perspectiva era de curto prazo.

As marcas genéricas encaram a estratégia de marca holisticamente e não de forma compartimentada. O objetivo é criar uma marca sólida que seja a base de um empreendimento que incorpore vantagem competitiva real. A essência de uma estratégia de marca genérica é o desenvolvimento de uma visão da identidade suprema que essa marca irá possuir e das linhas de produtos que ela irá apoiar, tanto como endossante quanto como marca impulsionadora. Enquanto as decisões relativas à extensão de uma marca são impulsionadas em grande parte pela imagem atual dessa marca, a visão da marca genérica pode envolver uma identidade futura diferente para a mesma marca.

FIGURA 9.3

Marcas genéricas

	EXTENSÕES DA MARCA	MARCAS GENÉRICAS
FOCO DAS DECISÕES	Compartimentada	Estratégico
ÂMBITO DAS DECISÕES	Classe de produtos	Agrupamentos de classes de produtos
INTERVALO DE TEMPO	Curto prazo	Longo prazo

Âmbito da marca genérica

Uma das decisões fundamentais é selecionar para inclusão os produtos compatíveis com a identidade ou a visão da marca, comparativamente a sua imagem atual. É claro que, ao selecionar áreas de negócios, a empresa precisará avaliar sua capacidade de fabricação dos produtos, a intensidade e as pressões de preço da concorrência e as tendências do mercado. Entretanto, dois critérios se destacam em relação à atribuição de marcas:

1. A identidade da marca deverá oferecer uma proposta de valor ou uma base para os relacionamentos, na classe de produtos em consideração.
2. O produto deverá se enquadrar na identidade e reforçá-la.

Identidades das linhas de produtos

A marca genérica será por definição aplicada a diversas linhas de produtos. Cada uma dessas linhas de produtos terá sua própria identidade, que será em geral uma ampliação da identidade da marca básica. A competição em um cenário de classe de produtos exigirá normalmente associações adicionais. Assim, embora a Healthy Choice possua uma identidade nítida baseada em alimentos nutritivos, com baixos teores de gordura e sódio e de sabor agradável, a identidade da Healthy Choice Generous Servings inclui as dimensões adicionais de jantares congelados e tamanho das porções. A marca genérica Calvin Klein associa a moda a uma personalidade nova-iorquina; não obstante, as identidades de sua linha de produtos são diferentes sem serem inconsistentes. Os perfumes enfatizam a sexualidade e a rebeldia, enquanto os ternos e os óculos são mais conservadores.

Uma visão dinâmica

A estratégia das marcas genéricas exige uma visão dinâmica da marca. Qual é a identidade suprema? Como a marca deverá evoluir em direção a essa identidade? Um dos componentes fundamentais do plano é determinar em que ordem se deverá penetrar nas classes de produtos, uma vez que essa ordem pode afetar a capacidade de evolução da marca. A Gillette, por exemplo, significava barbeadores quando lançou o Gillette Foamy — um produto para o barbear, mas não um barbeador. O creme de barbear Foamy, um produto intimamente relacionado aos barbeadores, foi uma ponte para a linha de artigos de toalete para homens lançada depois sob a marca Gillette Series. Essa linha teria sido mais do que uma expansão para a Gillette, se o produto Foamy não houvesse pavimentado o caminho para uma imagem mais ampla.

A categoria dos produtos para higiene bucal fornece um exemplo de evolução da identidade de uma marca. As empresas que exploravam essa categoria perceberam que a limpeza dos dentes, para prevenir cáries, não era mais a única missão. Ao contrário, devido aos avanços dos cremes dentais e tratamentos dentários, os clientes concentravam-se agora na higiene bucal completa, enfatizando tanto os dentes quanto as gengivas saudáveis. Como resultado, as duas maiores empresas fabricantes de cremes dentais, a Crest e a Colgate, expandiram suas atividades para escovas de dentes e outros produtos de higiene bucal (como as fitas dentais) e a Oral-B, famosa por suas escovas, desenvolveu uma ampla linha de produtos para higiene bucal. As antigas identidades das marcas precisaram ser ampliadas para oferecer propostas de valor no novo cenário; as identidades que funcionavam em relação a cremes dentais e escovas de dentes tornaram-se estreitas demais para ter sucesso na categoria de higiene bucal.

PARA QUE MARCAS GENÉRICAS?

As marcas genéricas são benéficas por diversas razões. Estrategicamente, o conceito de marca genérica pode proporcionar coerência e estrutura à estratégia. A essência de uma estratégia empresarial consiste na formulação de duas perguntas: (1) Quais serão as áreas de negócios (produtos-mercados) incluídas? (2) Que vantagem competitiva existirá em cada uma dessas áreas de negócios? As marcas genéricas como Weight Watchers, Ford, Disney, Oral-B e American Express fornecem respostas a ambas as perguntas.

A segunda motivação é econômica.¹¹ Um economista observaria que a marca genérica proporciona economias clássicas de alcance — ou seja, o custo fixo de manutenção da marca pode ser distribuído entre os diferentes negócios. Um estrategista de negócios veria a marca genérica como geradora de sinergia. Um grupo de negócios é maior que a soma de seus componentes, porque os investimentos realizados em um negócio irão auxiliar os demais. As duas perspectivas captam na realidade a mesma eficiência potencial em termos de custo. Além disso, a conscientização e a identidade de uma marca genérica podem reduzir os custos e os riscos dos esforços referentes a novos produtos.

A realidade é que a criação e manutenção de uma marca são muito dispendiosas na atualidade, em especial quando se levam em conta os elevados custos de publicidade e promoção. Uma marca isolada que competisse com marcas genéricas poderia ficar em grande desvantagem devido à inexistência de economias de escala (ainda que uma marca bem-posicionada possa ser uma vencedora).

A terceira vantagem das marcas genéricas é que, estando associadas a múltiplas classes de produtos, elas podem agregar visibilidade e reafirmar aos consumidores que a empresa é capaz de obter sucesso em contextos diferentes. Dacin e Smith examinaram o impacto do número de classes de produtos associados a uma marca.¹² O número de classes de produtos desse estudo foi três (pequenos acessórios para cozinha, porteiros eletrônicos de porta de garagem e equipamentos de jardinagem portáteis) ou sete (os três primeiros somados a secadores de cabelo, pequenas ferramentas motrizes, aspiradores de pó e secretárias eletrônicas). Quando se avaliou uma extensão dessa marca hipotética (para relógios esportivos ou ferros elétricos), o maior número de classes de produtos filiados à marca melhorou tanto a avaliação da extensão quanto a confiança dos consumidores na avaliação.

MARCAS GENÉRICAS DA KRAFT

Os exemplos de marcas genéricas da Kraft/General Foods incluem a Philadelphia (Regular, Herb, Salmon, Dip & Sauce e outras), os Kraft Slices (normais, aromatizados e outros), a Kraft Mayonnaise (Real, Yogurt, Mayoliva e outras) e a marca européia Miracoli (pratos congelados, molhos, pratos especiais).¹³ Existe uma identidade de marca em cada caso — em geral inspirada em grande parte do cenário original dos produtos — que é transferida a toda a linha. A identidade envolve uma proposta de valor e uma personalidade que podem afetar a escolha e a satisfação dos usuários ao longo das categorias de produtos. Essa identidade precisa ser poderosa e relevante, mas suficientemente flexível para funcionar em diferentes contextos.

A identidade essencial da marca Miracoli consiste no autêntico sabor italiano e numa combinação de ervas e temperos. Essa identidade é implementada em toda a publicidade e em todas as embalagens de todas as linhas de produtos. A publicidade referente a cada linha apresenta, por exemplo, o mesmo cozinheiro caseiro, dono de uma personalidade e credibilidade consistentes.

A identidade da marca Philadelphia é o padrão ouro de qualidade — um delicioso regalo que é caro mas vale a pena. Cada uma das linhas de produtos amplia essa identidade. O Philadelphia Light, por exemplo, é o queijo cremoso fresco e leve com o famoso sabor da Filadélfia.

HONDA: CRIAÇÃO DE IDENTIDADES MÚLTIPLAS

A Honda é uma marca genérica interessante, porque suas linhas de produtos representam uma expansão significativa. A Honda poderia se apoiar em sua reputação de economia, profissionalismo e experiência em pequenos motores para expandir a marca até produtos como aparadores de grama e ferramentas de jardinagem. Entretanto, sua decisão de colocar a marca Honda em automóveis foi arriscada (embora bem-sucedida).

Por que a Honda foi capaz de expandir sua marca? Em primeiro lugar, havia uma identidade comum envolvendo associações como competência, eficiência, poucos defeitos e bons motores, até mesmo em relação a produtos díspares. Em segundo lugar, a fabricação de seus automóveis era excelente; a expansão de uma marca é muito mais fácil quando estão envolvidos produtos de qualidade superior. Em terceiro lugar, a Honda dispunha de recursos substanciais para ‘empurrar’ a marca de automóveis e os grandes orçamentos com freqüência encobrem os problemas (um exemplo é a capacidade da Coca-Cola para se recuperar da ‘New Coke’). Finalmente, as identidades das linhas de produtos eram sólidas

e distintas. Em essência, muitos consumidores percebem duas marcas Honda — uma referente a automóveis e outra a pequenos motores. Na realidade, a classe de produtos em que os consumidores pensam quando se menciona a Honda não interessa; o que importa é que a Honda e as associações adequadas vêm à mente quando se insinua qualquer uma dessas classes de produtos.

QUAIS PRODUTOS? COM QUE AMPLITUDE?

A principal tarefa quando se desenvolvem marcas genéricas é identificar as classes de produtos em relação às quais a marca poderá proporcionar alavancagem, contribuir para a proposta de valor ou aperfeiçoar o relacionamento entre a marca e o cliente. Ed Tauber, um calejado pesquisador de expansões de marcas, recomenda fazer aos clientes em perspectiva as perguntas que se seguem, acerca de qualquer conceito de expansão proposto. Como essa marca irá diferir de suas concorrentes? Como ela proporcionará valor? Se os clientes não conseguirem responder a essas perguntas, as chances de sucesso caem acentuadamente.

A seleção das classes de produtos às quais a marca irá agregar valor dependerá da identidade da marca. As associações com os atributos, por exemplo, só funcionarão em determinados contextos. De acordo com um estudo realizado por Broniarczyk e Alba, o Close-Up possui uma associação com o hálito puro que funcionaria em relação a um antisséptico bucal e pastilhas para o hálito, mas seria muito menos eficiente em relação a fitas dentais e escovas de dentes.¹⁴ Em contraste, devido a suas associações com a proteção dental, o Crest funciona com fio dental e escovas de dentes, mas seria menos eficiente em relação a um antisséptico bucal e pastilhas. Existirá mais amplitude se a qualidade percebida for elevada. Aaker e Kelly demonstraram que um alto nível de qualidade percebida ajuda as marcas a ir mais longe.¹⁵

A extensão de uma marca para além de sua área de especialidade pode ser arriscada. Um estudo realizado por Park, McCarty e Milberg constatou que uma hipotética expansão da Timex para englobar porteiros eletrônicos de porta de garagem, detetores de fumaça e colônias teria um impacto negativo sobre ela, enquanto a expansão da marca para categorias mais próximas, como baterias, calculadoras, anéis e braceletes, não teria o mesmo efeito.¹⁶ Os pesquisadores também verificaram que a expansão da Rolex para abranger produtos funcionais, como porteiros eletrônicos, baterias e calculadoras, prejudicaria a marca, mas as extensões para produtos de prestígio a auxiliariam.

Quando a identidade de uma marca avança para além das associações com os produtos, chegando às associações organizacionais, a personalidade da marca e

(em geral) as associações mais abstratas irão mais longe. Algumas bases para a identidade — como prestígio (Rolex), moda (Vuarnet) e saúde (Healthy Choice) — não são associadas a uma classe de produtos específica e serão capazes de projetar uma sombra mais ampla do que um atributo vinculado a um produto específico.

Considere-se a marca Calvin Klein, que começou com roupas de grife mas pode agora ser encontrada não só em roupas de todos os tipos (inclusive roupas íntimas, jeans e ternos masculinos), mas também em perfumes e óculos. A Braun está associada a barbeadores elétricos, relógios e a uma ampla gama de eletrodomésticos, incluindo processadores de alimentos, cafeteiras e ferros de frisar cabelos. A Disney, que começou fazendo desenhos animados de curta metragem, está hoje acentuadamente associada à produção de longas-metragens e a parques de diversões, roupas, lojas de brinquedos, uma equipe de hóquei e cruzeiros marítimos.

A capacidade de expansão dessas marcas genéricas é especialmente notável quando se considera o alcance limitado de algumas de suas concorrentes. O que aconteceria se a Brooks Brothers comercializasse uma linha de perfumes ou lingerie? E se a marca de acessórios para cozinha Cuisinart fosse colocada em um barbeador elétrico? E se a equipe de hóquei Montreal Canadiens quisesse colocar sua marca em um parque de diversões ou em uma empresa cinematográfica? A capacidade de algumas marcas para se expandir mais do que qualquer uma de suas concorrentes está nitidamente relacionada à forma como a identidade da marca evoluiu e foi desenvolvida.

O âmbito lógico das marcas é uma categoria de produtos; a marca de categoria é uma marca genérica que representa uma categoria de produtos como misturas para bolo, por exemplo. As marcas de categoria têm cada vez mais uma vantagem sobre as marcas órfãs — aquelas não apoiadas por outras na categoria (como os Morsels, a única oferta da Nestlé no setor de panificação). Explorando a tecnologia da informação, os varejistas estão gerenciando categorias inteiras, em vez de produtos individuais. As decisões relativas à estocagem, atribuição de preços e promoção estão assim sendo tomadas cada vez mais no nível de categoria. Como resultado, os varejistas acham coerente e estrategicamente mais eficiente lidar com marcas de categorias.

CO-PATERNIDADE

As marcas também podem ser alavancadas inserindo-as em outras classes de produtos, não só por meio da expansão da marca, mas também por meio da copaternidade.

MARCAS DE INGREDIENTES

(6 X)

Uma das formas de co-paternidade é converter a marca em um ingrediente com marca própria dentro de outra marca. A Hershey's, por exemplo, teria talvez problemas em se expandir para englobar misturas para doces ou bolos, porque esses produtos exigem processos de fabricação diferentes e os consumidores poderiam questionar a capacidade da empresa para oferecer qualidade. No entanto, a Hershey's poderia, assumindo poucos riscos, tornar-se um ingrediente das misturas para bolos Betty Crocker. A solidez da marca poderia ser assim explorada sem que a Hershey's se envolvesse no gerenciamento de um novo empreendimento. Essa co-paternidade de marca oferece muitas vantagens das expansões, com riscos menores.

Tornar-se uma marca de ingrediente proporciona outro dos benefícios das expansões de marcas: mais visibilidade. O molho para churrasco KC Masterpiece conseguiu considerável elevação de sua visibilidade e credibilidade quando um grande fabricante de batatas fritas lançou uma batata aromatizada

AUDITORIA DOS SISTEMAS DE MARCAS

1. *Marcas estratégicas.* Quais são as marcas estratégicas — as marcas que são estrategicamente importantes e deverão receber mais do que sua parcela de recursos? O aspecto crítico aqui é identificar as marcas que apresentam poucas vendas no momento, mas que se tornarão futuramente os contribuintes mais importantes para as vendas e o lucro, e as marcas (como serviços com marca própria) que constituem pontos de alavancagem essenciais, ainda que o negócio ao qual estão associadas nunca possa se tornar um gerador de lucros importante.
2. *Marcas endossantes.* Quais são as marcas que estão desempenhando o papel de endossantes? De que forma elas agregam valor? Sua identidade é adequada a esse papel? Existem casos em que o endossante deverá recuar ou mesmo se desassociar? Existem outros contextos em que um endossante deverá ser acrescentado ou tornado mais proeminente?
3. *Benefícios com marcas próprias:* Serviços/características/ingredientes. Quais são os serviços, as características ou os ingredientes que devem receber marcas próprias (ou, se já as possuem, que estão sendo subexplorados)? Como a atribuição de marcas iria agregar valor?
4. *Balas de prata.* Quais são as marcas ou os benefícios com marcas próprias que estão desempenhando ou poderiam desempenhar um papel de bala de prata? Isso está sendo explorado adequadamente? São necessárias balas de prata adicionais?

com o KC Masterpiece. O fabricante do molho teve o maior prazer em se encarregar da P&D para fazer com que isso acontecesse e fornecer o ingrediente aromatizante. A Intel, a Nutrasweet e outras marcas ganharam visibilidade conseguindo que outros fabricantes incorporassem suas marcas de forma proeminente nas embalagens e na publicidade.

MARCAS COMPOSTAS

(Maior destaque)

Outra forma de co-paternidade é ter uma marca composta — a junção de duas marcas para proporcionar um benefício aperfeiçoado aos consumidores ou uma redução de custos. A Yoplait, por exemplo, uma subsidiária da General Mills, usou a marca Trix para lançar o iogurte Trix Yoplait, um produto destinado às crianças. Não houve gasto adicional algum com publicidade televisiva, além dos 12 a 15 milhões de dólares já gastos com o cereal Trix; a empresa capitalizou o elevado nível de conscientização do cereal Trix e sua identidade entre as crianças.

5. *Marcas genéricas.* Identifique as marcas genéricas. Suas identidades de marca funcionam em todos os contextos? Existe um plano especificando os produtos que as marcas genéricas irão incluir no futuro? Quais deverão ser as marcas genéricas da empresa no futuro? Quais são as identidades dessas marcas genéricas? Qual é a visão da marca genérica em relação aos produtos a serem incluídos? Em relação a quais desses produtos a marca genérica age como marca endossante?
6. *Co-paternidade.* Existem oportunidades para parcerias ou co-paternidade? Que tipo de parceiros serviria para reduzir as limitações de nossa identidade? Quais são os parceiros que aperfeiçoariam essa identidade? Conforme o caso, onde seria mais adequado ser uma marca modificadora ou uma marca modificada?
7. *Opcões de expansão.* Existe uma marca que seja boa candidata à expansão horizontal? Por quê? Quais são os elementos da identidade que irão proporcionar a alavancagem?
8. *Expansões verticais.* Identifique uma marca que poderia ser deslocada para cima ou para baixo. Desenvolva uma estratégia. Seria útil uma submarca?
9. *Esclarecimento por meio de submarcas.* Identifique uma situação em que as ofertas parecem confusas e levam a problemas de expectativa. Poderiam ser utilizadas submarcas ou 'subsubmarcas', para esclarecer ou gerenciar as expectativas?
10. *Quantas marcas?* Existem marcas demais? De menos? Quais são os critérios que deverão orientar a decisão de acrescentar uma marca?

No ramo de cartões de crédito, a MasterCard liderou a carga com a copaternidade de marcas como meio de segmentar o mercado nos nichos visados. O AT&T Universal Card (que se combina ao cartão para chamadas telefônicas da AT&T) e o cartão GM (que permite aos usuários conseguir descontos nos veículos da GM) foram excepcionalmente bem-sucedidos. Uma marca ligada à marca MasterCard, como a AT&T, consegue visibilidade, além de proporcionar valor na forma de conveniência para seus clientes. Os cartões AT&T e GM também oferecem um vínculo de relacionamento com os clientes, por serem incentivos à compra de veículos GM e ao uso da AT&T em ligações telefônicas interurbanas e internacionais.

A Healthy Choice combinou-se com a Kellogg's para criar a linha de cereais Healthy Choice da Kellogg's, que oferece um sabor superior e possui uma boa posição na dimensão 'saudável'. Utilizando submarcas descritivas como 'multigrain flakes' e 'multigrain squares', os cereais contêm vitaminas (inclusive o betacaroteno), fibras, adoçantes leves para acrescentar sabor e nada de gordura. Usam uma embalagem verde atraente, com o logotipo comum da Healthy Choice. A parceria proporciona à Healthy Choice o endosso da Kellogg's e um acesso melhor à categoria de cereais. A Kellogg's se beneficia de novos produtos com alto potencial de vendas, que vêm se somar aos agrupamentos da marca nas lojas e a sua identidade como fornecedor de cereais inovadores. A Kellogg's conseguiu também uma segunda oportunidade, em um conceito de produtos em que havia fracassado por não dispor da marca e da credibilidade da Healthy Choice.

A SINERGIA DA CO-PATERNIDADE

A co-paternidade de marcas é um meio clássico de busca da sinergia. As duas marcas conjuntas podem partilhar dos dólares de desenvolvimento das marcas e dos riscos do lançamento de um novo produto. Além disso, as marcas podem trazer à marca conjunta associações que, em combinação, têm condições para criar um ponto de diferenciação. O problema é encontrar o entrosamento correto e solucionar os problemas de implementação gerados pelo trabalho conjunto de duas organizações com sistemas e culturas diferentes.

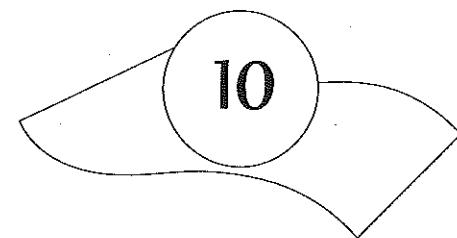
AUDITORIA DOS SISTEMAS DE MARCAS

Os Capítulos 8 e 9 apresentaram a visão de um sistema de marcas. O conceito é que as marcas raramente operam em isolamento. Em vez disso, um conjunto de marcas forma um sistema. O desafio é gerenciar o sistema de marcas de

maneira a se obter sinergia e visibilidade, desenvolvendo e explorando plenamente o potencial de cada marca. Um instrumento para iniciar esse processo de gerenciamento é a realização de uma auditoria dos sistemas de marcas (veja o quadro correspondente). As auditorias proporcionam uma forma de se perpassar os conceitos e os relacionamentos de sistema de marcas aqui discutidos.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. A marca deveria ser deslocada para cima ou para baixo? Por quê? Quais são os riscos? Quais são as formas alternativas para a consecução dessas metas?
2. Quais são as opções de expansão de linha existentes? Quais são os objetivos de um programa de expansão de linha?
3. Identifique as candidatas a marca genérica. Quais são os prós e os contras de cada uma delas? Identifique as futuras marcas genéricas da empresa. Quais são as identidades dessas marcas genéricas? Qual é a visão da marca genérica em relação aos produtos a serem incluídos — como marca endossante ou como marca impulsionadora? Quais são as identidades das marcas de linhas de produtos abrigadas sob a marca genérica?
4. Existem oportunidades para parceria ou co-paternidade de marcas? Que tipo de parceiros serviria para reduzir as limitações da identidade de sua marca? Quais são os tipos que aperfeiçoariam essa identidade? Conforme o caso, onde seria mais adequado ser uma marca modificadora ou uma marca modificada?



MENSURAÇÃO DA EQUIDADE DA MARCA AO LONGO DOS PRODUTOS E MERCADOS

É muito melhor uma resposta aproximada à pergunta certa, que é com frequência vaga, do que uma resposta exata à pergunta errada, que sempre pode se tornar precisa.

John Tukey, estatístico

Uma marca é um conjunto de promessas diferenciadoras que vincula um produto a seus clientes.

Stuart Agres, Young & Rubicam

Quais são as marcas realmente sólidas, não apenas em uma categoria de produtos, mas também ao longo das categorias de produtos? O que, afinal de contas, torna uma marca sólida? Essas são perguntas muito básicas. As respostas exigem uma compreensão em profundidade da eqüidade das marcas, das marcas individuais e de seus contextos, e sua abordagem pode proporcionar percepções quanto à forma de desenvolver marcas sólidas e rastrear sua solidez ao longo do tempo.

Serão discutidos a seguir três esforços de mensuração da solidez das marcas junto às categorias de produtos. A concentração será focalizada (1) nas medidas utilizadas e nos raciocínios lógicos que as alicerçam e (2) nas percepções substantivas e nas hipóteses que emergem desses esforços de mensuração. Conforme será discutido, a mensuração da eqüidade das marcas, ao longo das categorias, tem utilidade prática para as empresas que operam em diversas arenas de produtos, além de proporcionar percepções e ponto de partida para o desenvolvimento de um sistema específico para o acompanhamento de marcas. Será então proposto um conjunto de dez medidas (ou indicadores) da eqüidade das marcas, na seção "As Dez Medidas da Eqüidade das Marcas", alicerçado nesses três esforços de mensuração (e nos conceitos de eqüidade e identidade de marca já discutidos), que pode ser usado para medir as marcas junto às categorias.

AVALIADOR DOS ATIVOS DAS MARCAS DA YOUNG & RUBICAM

O esforço mais ambicioso para se avaliar a eqüidade da marca ao longo dos produtos é o chamado Avaliador dos Ativos das Marcas, da Young & Rubicam (Y&R), uma importante agência de publicidade global que mediou a eqüidade de 450 marcas globais e mais de oito mil marcas locais em 24 países. Cada marca foi examinada utilizando-se um questionário de 32 itens que incluía, além de um conjunto de escalas da personalidade, quatro conjuntos de avaliações:

FIGURA 10.1
Maiores marcas americanas, em relação a cada dimensão do Avaliador de Ativos das Marcas da Y&R

DIFERENCIACAO	RELEVANCIA	SOLIDEZ DA MARCA	ESTIMA	CONHECIMENTO	ESTATURA DA MARCA
Disney	AT&T	A-1	Band-Aid	Campbell's	Campbell's
Dr. Pepper	Band-Aid	CNN	Campbell's	Coca-Cola	Coca-Cola
Ferrari	Campbell's	Disney	Hallmark	Heinz	Crest
Grey Poupon	Hallmark	Dr. Pepper	Heinz	Hershey's	Hallmark
Jaguar	Heinz	Grey Poupon	Hershey's	Jell-O	Heinz
Porsche	Kodak	Häagen-Dazs	Kodak	Kellogg's	Hershey's
Rolls-Royce	Kraft	Häagen-Dazs	Phil. Cream	Kodak	Jell-O
Sharper Image	Reynold's Wrap	Hallmark	Reynold's Wrap	McDonald's	Kellogg's
Snapple	U.S. Postal	PBS	Rubbermaid	Pepsi-Cola	Kodak
Victoria's Secret	United States	60 Minutes	United States	U.S. Postal	Kraft

Nota 1: As marcas estão relacionadas em ordem alfabética, em cada coluna.

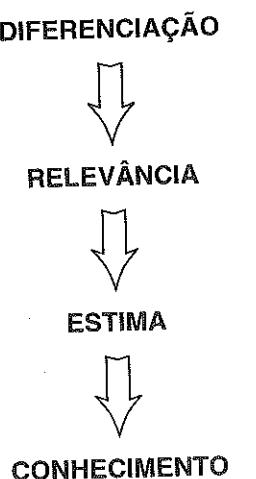
Nota 2: A solidez da marca é o resultado da multiplicação da diferenciação pela relevância; a estatura da marca é o resultado da multiplicação da estima pelo conhecimento.

1. *Diferenciação*. Avalia o grau de diferenciação da marca no mercado.
2. *Relevância*. Verifica se a marca tem relevância pessoal para o entrevistado. A marca é significativa para a pessoa? A personalidade da marca é adequada?
3. *Estima*. Verifica se a marca é tida em alta conta e é considerada a melhor em sua classe. Intimamente relacionada à qualidade percebida e à extensão em que a marca está crescendo em popularidade.
4. *Conhecimento*. Mede o grau de compreensão daquilo que a marca representa.

A Figura 10.1 identifica algumas das marcas com posições mais altas em relação a cada uma dessas dimensões (bem como a duas outras dimensões que serão brevemente discutidas), proporcionando assim alguma percepção daquilo que as abstrações estão medindo.

A Y&R formulou a hipótese de que todas as marcas são desenvolvidas seqüencialmente, ao longo dessas quatro dimensões, conforme ilustrado pela Figura 10.2

Figura 10.2
Modelo da dinâmica das marcas proposto pela Young & Rubicam



DIFERENCIACAO X RELEVANCIA = SOLIDEZ DA MARCA

A *diferenciação* vem em primeiro lugar, no modelo da Y&R. Marcas como Snapple, Dr. Pepper, Grey Poupon e Ferrari destacam-se de seus concorrentes e isso proporciona uma base para a solidez das marcas. O modelo da Y&R sugere que uma marca nova que ambicione se tornar sólida deve começar pelo desenvolvimento de um ponto de diferenciação real. Inversamente, a perda da diferenciação é em geral o primeiro sintoma de que uma marca sólida está desaparecendo. A diferenciação comanda.

Visando comprovar o hipotético papel da diferenciação no processo de desenvolvimento das marcas, a Y&R examinou as disparidades de diferenciação entre dois conjuntos de marcas. As marcas que 'vinham chegando' — aquelas que estavam crescendo em vendas e popularidade — tinham na média uma classificação muito elevada em diferenciação (no terço superior de todas as marcas) e mais abaixo nas três outras dimensões (entre os 40 por cento inferiores). Constatou-se o oposto em relação às marcas que estavam desaparecendo. Esses resultados sugerem que a diferenciação de fato impulsiona alguns fatores fundamentais da dinâmica. É claro que as avaliações mais definitivas irão exigir a obtenção de medidas ao longo do tempo para que se possam observar as mudanças na diferenciação.

A *relevância* vem em seguida. A menos que tenha relevância para um segmento significativo, a marca não atrairá uma grande base de clientes. As marcas Ferrari e Jaguar têm uma classificação muito elevada em diferenciação, mas se situam extremamente mal em relevância; poucas pessoas pensam com convicção em comprar um desses automóveis, porque os mesmos não são práticos para o uso diário ou então são muito caros. Existe uma acentuada associação entre a relevância e a penetração doméstica (a porcentagem de lares que compram a marca). A Kodak, por exemplo, desfruta de alta relevância e penetração no mercado, enquanto suas concorrentes Agfa e Fuji têm relevância e penetração significativamente menores. Em termos gerais, as pequenas marcas tendem a se classificar mal tanto em relevância quanto em penetração. As marcas AT&T, Band-Aid e Campbell's, as que têm posições mais elevadas em relevância no mercado americano, desfrutam todas de grande penetração.

A *solidez da marca* representa a diferenciação multiplicada pela relevância. A lógica é que a marca deve possuir as duas características para ser sólida. Além disso, não é fácil apresentar índices elevados nas duas características; poucas marcas bem-situadas em uma dimensão classificam-se igualmente bem na outra. Observe que poucas das dez marcas mais bem-situadas em diferenciação e

relevância conseguem se incluir entre as dez melhores em solidez da marca. As marcas em crescimento e aquelas sólidas e estabelecidas, como Hallmark e Disney, tendem a se classificar bem em solidez da marca.

ESTIMA X CONHECIMENTO = ESTATURA DA MARCA

A estima e o conhecimento completam a hierarquia e se combinam para formar a abstração *estatura da marca*. A *estima* combina a qualidade percebida com a percepção de um crescimento ou um declínio na popularidade. Na média, a estima se baseia em grande parte na qualidade percebida. Mas existem marcas em relação às quais um declínio ou um crescimento na popularidade afeta a estima. Além disso, existem países (como o Japão) onde a popularidade percebida é em geral responsável por uma variabilidade maior do que a qualidade percebida, no que diz respeito à estima.

O *conhecimento* indica que o cliente não só conhece a marca, mas também comprehende o que ela representa. A Y&R postula que o conhecimento — a verdadeira compreensão da marca — é a culminância dos esforços de desenvolvimento das marcas. Ao contrário da conscientização, o conhecimento não pode ser desenvolvido apenas pela exposição; em vez disso, é gerado por uma intimitade real do cliente com a marca.

Comparação da estima com o conhecimento. A comparação da estima desfrutada pela marca com o conhecimento da mesma proporciona com frequência algumas percepções importantes. Por exemplo: algumas marcas se classificam melhor em estima do que em conhecimento. Isso significa que relativamente poucas pessoas comprehendem o que a marca representa, mas aquelas que comprehendem têm a marca em alta conta. Uma marca que se encontre nesta situação dispõe com certeza de algum potencial ainda por realizar — que pode ou não ser aproveitado — se puder encontrar uma forma de expandir o conhecimento. As marcas detentoras de mais estima do que conhecimento incluem a Fisher-Price, a Crayola, a National Geographic, a WD-40 e a 3M.

Inversamente, uma marca pode ser muito conhecida mas pouco apreciada. Isso significa que muitas pessoas sabem o que a marca representa, mas poucas a têm em consideração elevada. A Exxon, a National Rifle Association e a MTV são todas mais conhecidas do que estimadas e o mesmo se aplica à maioria das marcas de cigarros e bebidas alcoólicas. As marcas detentoras desse perfil estão habitualmente perdendo penetração ou atendendo a um mercado com opinião polarizada sobre elas.

Características das marcas com estatura elevada. O Avaliador dos Ativos das Marcas da Y&R evoluiu de um esforço de avaliação anterior realizado pela Landor Associates, uma empresa coligada à Y&R, que mediou a equidade de marcas em diversos países. Embora tivessem sido avaliadas apenas as dimensões de estatura (conhecimento e estima), algumas observações derivadas dessa pesquisa são interessantes.¹ Uma delas é que as marcas de elevada estatura, como Campbell's, Coca-Cola, Hallmark e Kodak, tendiam a uma longevidade considerável e a uma tradição e identidade ricas. No entanto, o estudo da Y&R indica que determinadas marcas jovens como Doritos (nascida em 1966) e Sesame Street (nascida em 1969) também conseguiram estatura (e solidez), assim como a Ocean Spray, uma marca revitalizada por meio de extensões.

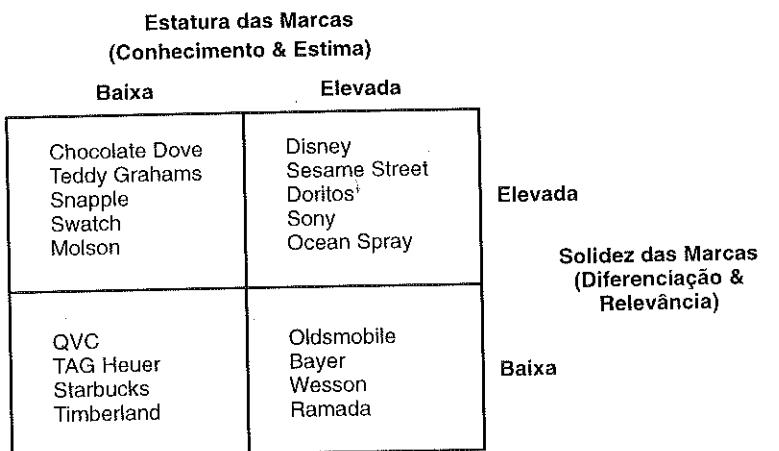
Os estudos da Landor também indicaram que a estatura das marcas varia acentuadamente entre os países e de um segmento para outro. Nos Estados Unidos, as marcas de estatura elevada tendem a ser bens de consumo, enquanto na Europa e no Japão são as marcas de automóveis que detêm as estaturas mais elevadas; no Japão, os varejistas também obtêm classificação elevada. Em relação aos segmentos, a McDonald's se situa muito melhor na faixa etária dos 18-29 anos do que em outros segmentos. Marcas como L'Oréal, New Freedom e Sure & Natural situam-se muito bem entre as mulheres, enquanto marcas como Playboy, Motorcraft e Louisville Slugger têm elevada estatura entre os homens. A estatura da Toyota é elevada entre os compradores de automóveis importados.

A GRADE DA POTÊNCIA

Poderão ser obtidas maiores informações diagnósticas a partir do esquema de referência diagnóstica estatura/solidez batizado de *grade da potência* e ilustrado na Figura 10.3. As marcas bem-situadas nas duas dimensões (quadrante superior direito) possuem uma grande equidade a ser protegida e explorada. O quadrante inferior esquerdo inclui em geral marcas que estão apenas começando; não obstante, a marca que permanecer durante tempo demasiado nesse quadrante provavelmente não terá sucesso a longo prazo.

Segundo a hipótese da Y&R, as marcas do quadrante superior esquerdo são marcas de nicho sólidas ou marcas com significativa possibilidade de crescer, aumentando sua estatura (em especial o conhecimento). Em oposição, o quadrante inferior direito é ocupado em grande parte por marcas que estão cansadas mas ainda detêm um pouco de estima e conhecimento. Dois terços dessas marcas têm menos estima do que conhecimento e 90 por cento delas classificam-se pior em diferenciação do que em relevância. Estão afundando porque perderam a solidez.

FIGURA 10.3
A grade da potência da Y&R: estatura versus solidez



EQUITREND DA TOTAL RESEARCH

A sistemática EquiTrend, desenvolvida pela Total Research, oferece um belo contraste com as medidas do Avaliador dos Ativos das Marcas da Y&R. Muito mais parcimoniosa, a EquiTrend baseia-se em um pequeno conjunto de perguntas simples mas esclarecedoras. Embora o sistema seja de âmbito limitado, comparativamente ao estudo da Y&R, a EquiTrend acumulou dados ao longo do tempo que aperfeiçoam muito sua capacidade de realizar avaliações sobre a eqüidade dinâmica das marcas e seus efeitos. Esta pesquisa anual que inclui dois mil participantes começou com 133 marcas americanas e, por volta de 1995, cobria mais de 700 marcas em 100 categorias.

A EquiTrend baseia-se na mensuração de três ativos da eqüidade das marcas. O primeiro deles é a *proeminência*, a porcentagem de participantes que têm alguma opinião sobre a marca. Assim, à semelhança do sistema da Y&R, a EquiTrend vai além dos conceitos convencionais de conscientização, reconhecimento e lembrança, exigindo que os participantes tenham uma opinião.

O segundo ativo é a *qualidade percebida*, que constitui o cerne da EquiTrend — em parte porque se constatou que a Total Research está muito

associada ao apreço, à confiança e à disposição para recomendar uma marca. A qualidade percebida é essencialmente a média da classificação em qualidade atribuída pelas pessoas que têm uma opinião sobre a marca. A qualidade é medida utilizando-se uma escala de 11 pontos que vai desde ‘notável’ até ‘inaceitável’.

O terceiro ativo, a *satisfação do usuário*, consiste na média de classificação em termos de qualidade que a marca recebe entre os consumidores que a usam com mais freqüência. Este índice proporciona uma visão da solidez desfrutada pelas marcas em suas bases de usuários. A MTV, por exemplo, ocupa a centésima posição em qualidade percebida (com o índice de 5,2), mas desfruta da segunda posição (com o índice de 9,3) entre o seu grupo de usuários. Identicamente, a Toyota é a 62^a marca em qualidade percebida (com o índice médio de 6,7), mas é a quarta em satisfação dos usuários (com o índice de 9,19). E a Estée Lauder foi a quinta marca em satisfação dos usuários (índice de 9,1), mas é apenas a 38^a (com 7,0) em qualidade percebida. Um dos problemas quando se avalia a satisfação dos usuários é que algumas marcas, como a Mercedes, têm uma incidência de utilização tão reduzida que uma amostragem nacional se torna inadequada para a avaliação da satisfação dos usuários.

As três medidas se combinam na escala de eqüidade das marcas EquiTrend. O exame das marcas mais bem situadas ao longo do tempo (Figura 10.4) indica uma notável consistência na extremidade superior; no entanto, uma vez que os dados da EquiTrend são limitados, muitas marcas americanas são excluídas.

Embora seja difícil generalizar, emergem diversas hipóteses do exame das maiores marcas (aqueles relacionadas acima e outras como AT&T, IBM, Levi's e Lego). Em primeiro lugar, se nos basearmos nos dados sobre as personalidades das marcas da EquiTrend, muitas dessas marcas (como Kodak, Hallmark, Fisher-Price, AT&T e Lego) parecem estar associadas a uma personalidade saudável, carinhosa e preocupada. Em segundo lugar, a maioria dessas marcas possui identidades claras; a Levi's, por exemplo, tem uma sólida identidade baseada em sua tradição de produto usado pelos mineiros na Califórnia do século XIX, e nas imagens mentais dos usuários contemporâneos. Em terceiro lugar, a tecnologia avançada e uma posição de preço maior provavelmente beneficiou empresas como a Mercedes, a IBM e a AT&T.

FIGURA 10.4
Consistência das maiores marcas segundo a EquiTrend

MARCA	CLASSIFICAÇÃO ENTRE AS MARCAS PESQUISADAS					
	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Filmes Kodak	1	3	3	2	2	3
Disney World	2	1	1	1	1	—
Mercedes	3	5	8	8	3	2
Disneylândia	4	2	1	1	1	—
Hallmark	5	4	4	4	5	6
Fisher-Price	6	6	5	5	6	5

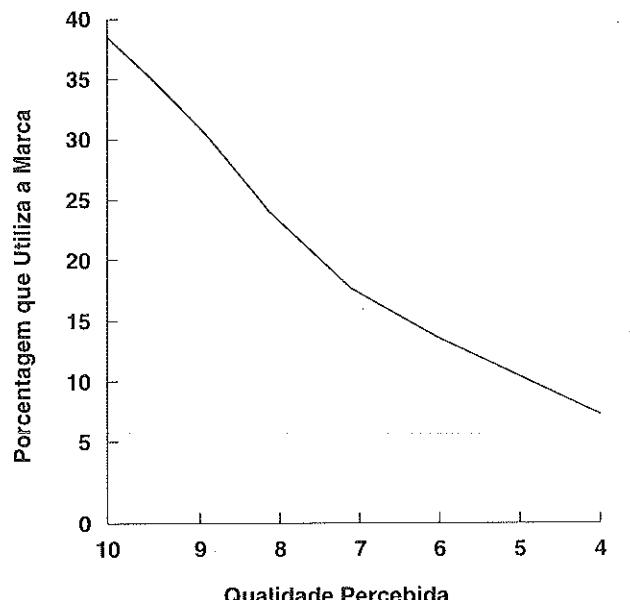
QUALIDADE PERCEBIDA E PREÇO

A análise dos dados da EquiTrend demonstrou que a qualidade percebida está associada a preços maiores, confirmando os estudos da PIMS mencionados no Capítulo 1.² As marcas de preço maior como, por exemplo, Kodak, Mercedes, Levi's e Hallmark detêm substancial vantagem em relação à qualidade percebida sobre concorrentes como os filmes Fuji, os automóveis Buick, os jeans Lee e os cartões American Greetings. Esse relacionamento baseia-se indiscutivelmente em fluxos causais bidirecionais: as marcas sólidas impõem preços mais elevados e o preço maior é uma importante indicação de qualidade. A elevação do preço quando a qualidade percebida já foi (ou pode vir a ser) criada não só proporciona dólares extras mas também auxilia as percepções.

QUALIDADE PERCEBIDA E UTILIZAÇÃO

A qualidade percebida também demonstrou afetar o uso. Uma observação interessante, derivada da base de dados EquiTrend, é a existência de um relacionamento quase direto entre a proporção de consumidores que usam a marca com mais freqüência e a qualidade percebida por eles; 39 por cento dos consumidores que atribuíram dez em qualidade a uma marca indicaram também que usavam essa marca com muita assiduidade. Conforme ilustrado pela Figura 10.5, o índice de utilização cai juntamente com a pontuação relativa à qualidade percebida. É claro que esse relacionamento fica anulado no mercado de produ-

FIGURA 10.5
Relacionamento eqüidade/vendas



tos de preço elevado. Apenas dois por cento dos consumidores que atribuem dez em qualidade à Mercedes-Benz dirigem um automóvel da marca na maior parte do tempo (embora mais de 80 por cento dos que o fazem também atribuam a mesma nota em qualidade).

EQÜIDADE DA MARCA E ELASTICIDADE DO PREÇO

A base de dados da EquiTrend foi justaposta à elasticidade dos preços baseada em pesquisas junto aos consumidores (utilizando-se a análise conjunta), relativamente a duas classes de produtos de consumo embalados.³ Em todos os contextos, a redução das vendas estimulada pela elevação de dez por cento nos preços foi substancialmente maior para as marcas consideradas de boa qualidade do que para aquelas percebidas como de qualidade superior.

RETORNO ACIONÁRIO

Mais intrigante ainda é o relacionamento (descrito no Capítulo 1) entre as alterações na eqüidade da marca, tal como mensurado por meio da EquiTrend, e o retorno acionário. Entre as 34 marcas da EquiTrend associadas ao retorno acionário (como Kodak, IBM, AT&T, Exxon, Goodyear e Coca-Cola), a eqüidade da marca apresentou sobre o retorno acionário aproximadamente o mesmo impacto que apresentava em relação ao retorno sobre o investimento, o indicador contábil reconhecidamente associado às oscilações do mercado de ações. Esse relacionamento foi constatado até mesmo depois que se compensaram tanto os gastos em publicidade quanto a conscientização.

AS DEZ MAIS DA INTERBRAND

A Interbrand, uma empresa de consultoria de marcas situada no Reino Unido, usou uma abordagem muito diferente para identificar as marcas mais sólidas do mundo. O conjunto de critérios, escolhidos subjetivamente, incluiu as perspectivas de negócios e o ambiente de mercado das marcas, bem como as percepções dos consumidores. Foram avaliadas 500 marcas com base em sete critérios:

1. *Liderança.* A marca que lidera seu setor de mercado é mais estável e poderosa que as marcas classificadas em segundo, terceiro e quarto lugares. Este critério espelha economias de escala em relação à primeira colocada em comunicação e distribuição, bem como os problemas encontrados pelas demais concorrentes para manter a distribuição e evitar a erosão dos preços.
2. *Estabilidade.* As marcas existentes há muito tempo, que se tornaram parte da estrutura do mercado — e até mesmo da cultura — são particularmente poderosas e valiosas.
3. *Mercado.* As marcas são mais valiosas quando atuam em mercados que apresentam níveis de vendas crescentes ou estáveis e uma estrutura de preços com a qual as empresas bem-sucedidas podem ser lucrativas. Alguns mercados, como o de refeições congeladas e algumas áreas de produtos eletrônicos de consumo, estão tão infestados pela debilitante concorrência de preços que as perspectivas de alguma marca ser lucrativa são reduzidas.
4. *Internacional.* As marcas internacionais são mais valiosas que as nacionais ou regionais, em parte devido à economia de escala. Mais genericamente, quanto mais amplo o âmbito do mercado de uma marca, mais valiosa ela será; uma marca nacional vale mais do que uma regional.

5. *Tendência.* Pode-se esperar que a tendência geral a longo prazo da marca, em termos de vendas, espelhe as perspectivas futuras. Uma marca saudável e em crescimento indica que ela continua contemporânea e relevante para os consumidores.
6. *Apoio.* As marcas que receberam investimentos constantes e apoio concentrado são consideradas mais sólidas do que as que não os receberam. Não obstante, devem ser considerados em conjunto a qualidade e o nível desse apoio.
7. *Proteção.* A solidez e a amplitude da proteção pelo registro legal da marca são críticos para sua solidez.

Baseando-se nesses critérios, a Interbrand determinou que as dez maiores marcas do mundo, em 1990, eram as seguintes:

- | | |
|---------------|---------------------|
| 1. Coca-Cola | 6. IBM |
| 2. Kellogg's | 7. American Express |
| 3. McDonald's | 8. Sony |
| 4. Kodak | 9. Mercedes-Benz |
| 5. Marlboro | 10. Nescafé |

Os critérios voltados para o empreendimento (em vez de para o consumidor) da Interbrand são úteis em parte porque se aproximam mais da atribuição de um valor financeiro às marcas — na realidade, a Interbrand utiliza suas classificações das marcas para determinar um multiplicador a ser aplicado aos ganhos. No entanto, a subjetividade tanto dos critérios quanto da avaliação das marcas dificulta a defesa das dimensões e afeta a confiabilidade das avaliações resultantes.

É fácil questionar as suposições espelhadas nas dimensões. As pequenas marcas de nicho, por exemplo, podem ser mais lucrativas que as assim chamadas marcas de liderança. As marcas mais antigas podem perder solidez. É difícil projetar a capacidade de um mercado para criar ou proteger as margens. Uma marca local pode levar vantagem na conexão com os clientes, sendo assim mais lucrativa que uma marca internacional, que precisa lidar com substanciais problemas de coordenação. O crescimento das vendas da marca, em especial quando conseguido sacrificando as margens, não é necessariamente saudável. Além disso, o sistema da Interbrand não considera o potencial de uma marca em apoiar a extensão para outras classes de produtos. O apoio à marca pode ser ineficiente; gastar dinheiro em publicidade não indica necessariamente um desenvolvimento eficiente da marca. A proteção por meio do registro da marca, embora necessária, não cria em si mesmo valor para a marca.

POR QUE AVALIAR A EQÜIDADE DA MARCA AO LONGO DE PRODUTOS E MERCADOS?

Qual é a denominação de marca mais sólida: Kodak, American Express, Mercedes, Ford ou IBM? Por que uma marca é sólida ou vulnerável? Como o nível de solidez da marca está se modificando ao longo do tempo? Por quê? Como e porque os pontos fortes da marca variam de um país e de um mercado para outro?

Essas perguntas são práticas, além de fascinantes. A maioria das empresas que avalia a eqüidade de suas marcas, se é que o faz, restringe essa avaliação à classe de produtos imediata e ao mercado de interesse. A expansão da perspectiva para incluir classes de produtos e mercados múltiplos pode ter valor prático, em função das razões que se seguem:

1. *Comparação com os melhores.* Os gerentes acreditam com freqüência demasia-
da que suas alternativas de posicionamento estão limitadas àquilo que sempre
foi feito em determinada categoria. O estudo das marcas em outras catego-
rias, algumas delas talvez partilhando características e desafios comuns, pode
sugerir novas opções de identidade. Além disso, quando se avaliam programas
de implementação da identidade, as outras marcas que perseguem metas
idênticas podem ser um referencial útil. Assim, em relação à qualidade percep-
bida, a empresa líder no ramo de serviços financeiros poderia descobrir que a
Disney é um ponto de comparação mais interessante do que um concorrente.
A referência a benchmarks é comum quando se implementam programas de
aperfeiçoamento dos custos. Por que não em relação às marcas?
2. *Percepções sobre o desenvolvimento de marcas.* A avaliação da eqüidade das
marcas junto às classes de produtos e mercados proporciona a oportunidade
de geração de percepções a respeito das atividades e dos princípios básicos
do desenvolvimento e gerenciamento de marcas sólidas. A constatação de
que a Ford melhorou sua qualidade percebida e a análise de como isso foi
conseguido poderia sugerir programas para a Boeing ou a Maytag. A iden-
tificação das marcas que acompanham ou se afastam dos padrões pode ori-
entar outras marcas que estejam enfrentando contextos semelhantes. Uma
marca cuja qualidade percebida esteja decaindo, embora sua conscientiza-
ção e diferenciação continuem elevadas, pode observar como as outras mar-
cas que se viram na mesma situação contornaram o problema. A com-
preensão da maneira como as principais abstrações (como a conscientização
e a lealdade à marca) se relacionam umas com as outras, em especial ao
longo do tempo, pode ser sugestiva.

3. *Instrumentos de gerenciamento de uma carteira de marcas.* Muitas organizações oferecem uma série de marcas em uma variedade de mercados e países. Se essas marcas forem gerenciadas de forma separada e independente, ou numa base *ad hoc*, a alocação do total de recursos entre as marcas poderá não ser realizada de forma adequada. Uma empresa como a Grand Metropolitan, por exemplo, possui uma plêiade de marcas no mundo todo, incluindo J&B, Bailey's, Smirnoff, Pillsbury, Green Giant, Häagen-Dazs e Burger King. Se a Grand Met não tratar essas marcas como um conjunto coeso, as decisões estratégicas tomadas em benefício das marcas individuais podem acabar por prejudicar o desempenho geral da companhia.

AS DEZ MEDIDAS DA EQÜIDADE DAS MARCAS

O bom gerenciamento começa pela boa avaliação, e o segredo do gerenciamento de uma carteira é um conjunto de indicadores comuns. É claro que os indicadores financeiros bem desenvolvidos e aceitos — como os totais de vendas, as análises dos custos, as margens, o lucro e o retorno sobre o ativo (RSA) — normalmente dominam os objetivos e os indicadores de desempenho das marcas. O problema é que esses indicadores tendem a funcionar a curto prazo e, assim, as propostas de investimento atraentes acabam sendo definidas como aquelas que irão trazer resultados financeiros imediatos. Esse sistema se autoperpetua, porque os empreendimentos e os gerentes que podem se sair bem em relação a essas dimensões atraem mais recursos. Infelizmente, a melhor maneira de se obter sucesso nesse sistema é deixar a marca à míngua, realizando cortes nas atividades de desenvolvimento que não apresentem retorno no atual período fiscal.

Assim, o desafio é desenvolver indicadores fidedignos e sensíveis da solidez da marca, que complementem os indicadores financeiros com avaliações referentes aos recursos da marca. Quando os objetivos e os programas da marca são orientados pelos dois tipos de indicadores, a estrutura de incentivos se torna mais equilibrada e fica mais fácil justificar e defender as atividades de desenvolvimento da marca. Além disso, torna-se mais perceptível o potencial das estratégias financeiras a curto prazo para erodir os recursos da marca.

Tendo como cenário os três sistemas de aferição da eqüidade das marcas ao longo das classes de produtos, será proposto a seguir um conjunto de avaliações gerais baseadas na estrutura da eqüidade apresentada no Capítulo 1, batizado de As Dez Medidas da Eqüidade das Marcas. Serão a seguir discutidas as abordagens que combinam essas avaliações em uma única medida da eqüidade da marca,

bem como a questão da adaptação dessa estrutura ao problema do acompanhamento da eqüidade de uma determinada marca. As Dez Medidas da Eqüidade das Marcas, cuja credibilidade se baseia em evidências empíricas e em registros de acompanhamento, podem proporcionar um ponto de partida.

CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO

Quais são os indicadores mais eficientes para a avaliação e o acompanhamento da eqüidade das marcas, em relação aos produtos e mercados? Foram quatro os critérios que orientaram a formulação das Dez Medidas da Eqüidade das Marcas. Em primeiro lugar, os indicadores deverão espelhar a abstração que está sendo medida, ou seja, a eqüidade da marca. A conceituação e a estrutura da eqüidade da marca deverão orientar o desenvolvimento do conjunto de indicadores. Um dos objetivos deverá ser definir todo o âmbito da eqüidade da marca, incluindo-se a conscientização, a qualidade percebida, a fidelidade e as associações. Os indicadores deverão espelhar em especial o valor dos recursos da marca, concentrando-se em uma vantagem sustentável que não seja facilmente copiada pelos concorrentes. As avaliações não deverão indicar táticas, como os itens do mix de marketing ou os níveis de gastos com publicidade. As táticas são copiadas com facilidade e não representam recursos.

Em segundo lugar, os indicadores deverão espelhar as abstrações que realmente impulsionam o mercado. Os gerentes de eqüidade de marca deverão estar convictos de que os movimentos decorrentes das informações obtidas por meio de um indicador influirão eventualmente nas agulhas dos níveis de preços, vendas e lucros.

Em terceiro lugar, os indicadores selecionados deverão ser sensíveis. Quando a eqüidade da marca se modificar, os indicadores deverão captar essa modificação. Se a eqüidade da marca cair, por exemplo, devido a um erro tático ou às ações de um concorrente, os indicadores deverão responder. Se um dos elementos da eqüidade da marca for estável, o indicador deverá espelhar essa estabilidade e o verdadeiro valor da marca não deverá ficar mascarado pelo 'ruído'.

Por fim, deverão ser desenvolvidos indicadores que possam ser aplicados em relação às marcas, às categorias de produtos e aos mercados. Esses indicadores deverão ser mais gerais do que aqueles usados no gerenciamento de uma marca individual, em relação à qual as avaliações específicas dos benefícios funcionais e da personalidade da marca tenderão a ser mais exclusivas. É claro que um conjunto de indicadores gerais testados e comprovados pode proporcionar estrutura e orientação às pessoas que desenvolvem um conjunto de indicadores referentes a uma marca individual. Na realidade, os indicadores selecionados para

um contexto ao longo dos produtos/mercados deverão ser também pelo menos potencialmente capazes de acompanhar as marcas individuais, talvez por meio de medidas complementares específicas da marca.

UTILIZAÇÃO DE PESQUISAS PARA REFINAR O CONJUNTO DE INDICADORES

As Dez Medidas da Eqüidade das Marcas não representam necessariamente um conjunto ideal para todos os contextos. Serão necessárias modificações para adequá-las ao contexto e à tarefa. Os negócios de alimentos e bebidas da Grand Met, por exemplo, podem exigir avaliações diferentes daquelas da linha de produtos de alta tecnologia da Hewlett-Packard. Além disso, a empresa pode preferir um conjunto mais extenso (ou mais compacto) do que o das outras empresas, talvez devido ao âmbito das decisões afetadas ser diferente.

O procedimento lógico é começar com um conjunto abrangente como aquele proposto aqui, talvez até mesmo complementado por indicadores adicionais. A escolha do conjunto final deverá ser orientada por dois tipos de pesquisas. O primeiro tipo deverá ser quantitativo. Os indicadores deverão ser aplicados a um conjunto de marcas ao longo do tempo; poderão ser então utilizados modelos estatísticos, para determinar quais as medidas que impulsionam variáveis de interesse objetivas (como os preços maiores percebidos associados à marca, a atitude em relação à marca ou as intenções de compra). A força do relacionamento entre os indicadores da eqüidade da marca e essas variáveis objetivas proporcionarão então a base para priorizar a relação dos candidatos a indicador.

A Allstate é uma empresa que se engajou nessas pesquisas quantitativas. Em um estudo para descobrir quais elementos da eqüidade da marca permitem à marca praticar preços elevados, a empresa perguntava aos clientes que percentual de desconto um concorrente teria de oferecer para induzi-los a mudar de seguradora. Aos não-clientes, perguntava que ganhos de poupança a Allstate teria de oferecer para induzir à mudança. Os pesquisadores examinavam então as questões relacionadas à eqüidade da marca, incluindo as percepções relativas à Allstate, a seus serviços e a seus corretores, bem como à personalidade da marca. Utilizou-se a análise estatística para determinar as variáveis que influenciavam a vantagem de preços observada. Essas variáveis tornavam-se então as principais candidatas à aferição da eqüidade da marca Allstate ao longo do tempo.

A segunda abordagem de pesquisa foi o desenvolvimento de extensos estudos de casos que descrevessem grandes alterações positivas e negativas do indicador referente aos preços especiais. Cada estudo de caso tentou determinar as causas da alteração do valor da marca. Os estudos convincentes puderam sugerir

as variáveis que influenciavam a eqüidade da marca e proporcionar credibilidade tanto aos indicadores quanto ao processo todo.

AS DEZ MEDIDAS DA EQÜIDADE DAS MARCAS

As dez medidas (indicadores) foram selecionadas com base nos quatro critérios estabelecidos acima. A identificação dessas variáveis alicerçou-se nos esforços de avaliação da Y&R, da Total Research, da Interbrand e de outras entidades.

Os indicadores identificados foram agrupados em cinco categorias e estão resumidos na Figura 10.6. As quatro primeiras categorias representam as percepções dos clientes sobre a eqüidade da marca, ao longo das quatro dimensões da eqüidade — fidelidade, qualidade percebida, associações e conscientização. A quinta categoria inclui dois conjuntos de indicadores do comportamento do mercado, que representam as informações conseguidas a partir dos dados baseados no mercado, e não diretamente junto aos clientes.

MENSURAÇÃO DA FIDELIDADE

A fidelidade é uma dimensão essencial da eqüidade das marcas. Uma base de clientes fiéis oferece uma barreira à penetração da concorrência — possivelmente a preços especiais —, o tempo necessário para se responder às inovações da concorrência e um baluarte contra a competição de preços prejudicial. A fidelidade tem relevância suficiente para ser usada como critério variável — ou seja, como um indicador que pode ser a base para se avaliarem os outros possíveis indicadores. Se ocorrerem erros graves que atinjam o âmago do relacionamento com os clientes, isso deverá afetar a lealdade. Em geral, você se arrisca a ofender a sua base de clientes principalmente por eles estarem ligados à marca e se importarem com ela.

1. PREÇO PREMIUM

Um dos indicadores básicos da lealdade é o montante que o cliente pagará pela marca, em comparação a outra marca que ofereça benefícios semelhantes ou menores. Um consumidor pode estar disposto a pagar dez por cento a mais, por exemplo, para comprar na Saks, em vez de na Bloomingdale's, ou então a pagar 15 por cento a mais por uma Coca-Cola, em vez de por uma Pepsi. Isso é chamado de preço premium associado à lealdade à marca, podendo ser alto ou baixo e positivo ou negativo, dependendo das duas marcas envolvidas na comparação.

FIGURA 10.6

As Dez Medidas da Eqüidade das Marcas

Indicadores da fidelidade

1. Preço premium (especial)
2. Satisfação/fidelidade

Indicadores da Qualidade Percebida/Liderança

3. Qualidade percebida
4. Liderança/popularidade

Indicadores das Associações/Diferenciação

5. Valor percebido
6. Personalidade da marca
7. Associações organizacionais

Indicadores da Conscientização

8. Conscientização da marca

Indicadores do Comportamento do Mercado

9. Participação no mercado
10. Preço de mercado e cobertura da distribuição

Se uma marca for comparada a outra, de preço mais elevado, o preço premium acoplado à primeira pode ser negativo. Suponhamos por exemplo que os clientes do Kmart esperam uma vantagem de 20 por cento em relação aos preços da Macy's e que comprariam na Macy's se a vantagem de preços do Kmart fosse minimamente inferior. Esse preço premium negativo poderia espelhar uma substancial eqüidade da marca Kmart, se os preços desta fossem na realidade 25 por cento menores.

Quando se medirem os preços especiais ou qualquer indicador da eqüidade da marca, será proveitoso segmentar o mercado conforme a fidelidade. O mercado poderia ser dividido, por exemplo, entre os compradores fiéis à marca de referência, os clientes que mudam de marcas e os não-clientes. Cada grupo teria evidentemente uma perspectiva muito diferente sobre a eqüidade da marca de referência. A somatória dos grupos separados segundo a fidelidade proporcionaria um indicador muito menos sensível e iria toldar a interpretação estratégica do perfil de eqüidade da marca.

O indicador do preço premium deve ser definido em relação a um concorrente ou a um conjunto de concorrentes, que deverão ser claramente especificados. Prefere-se normalmente um conjunto de concorrentes, porque a eqüidade da marca de um único concorrente pode declinar enquanto a eqüidade dos demais permanece estável. Nesse caso, a utilização de um único concorrente em declínio, como ponto de comparação, forneceria uma perspectiva errônea da vitalidade da marca.

O preço premium pode ser determinado simplesmente perguntando-se aos clientes quanto eles estariam dispostos a pagar a mais pela marca. Seria possível perguntar aos clientes, por exemplo, "Quanto você pagaria a mais para ter um Camry da Toyota, em vez de um Accord da Honda?"

No entanto, um indicador mais sensato e confiável, referente aos preços especiais, pode ser obtido utilizando-se uma análise conjunta ou cruzada. Essa abordagem bem desenvolvida de pesquisa de mercado apresenta aos consumidores uma série de escolhas simples que são em seguida analisadas para se determinar a importância das diferentes dimensões, do ponto de vista dos consumidores. Pode-se perguntar primeiro, por exemplo, "Você prefere comprar o Corolla da Toyota por 14 mil dólares, o Civic da Honda por 13 mil, o Saturn por 12,5 mil dólares ou o Chrysler Neon por 12 mil?" Se for escolhido o Saturn, o processo é repetido, atribuindo-se no entanto o preço de 13 mil dólares ao Saturn. Se for escolhido o Civic, o conjunto seguinte incluirá o Civic ao preço de 13,5 mil dólares. O valor da marca emerge desse estudo.

O melhor índice único da eqüidade da marca?

O preço premium pode ser o melhor indicador isolado da eqüidade de uma marca, porque capta de forma direta a fidelidade dos clientes da maneira mais relevante. Se forem fiéis, os clientes estarão logicamente dispostos a pagar um preço maior; se não estiverem dispostos a pagar mais, o nível da fidelidade é raso. Na realidade, conforme assinalado acima, a pesquisa da Allstate para identificar os principais impulsionadores da eqüidade da marca concentrou-se nas variáveis que influenciavam o preço premium.

Há um desejo natural de avaliar o valor financeiro de uma marca. O conhecimento desse valor auxilia a calibrar os investimentos no desenvolvimento da marca, e as mudanças desse valor podem auxiliar na avaliação dos programas de marketing. Um dos aspectos convenientes do preço premium é que ele pode constituir a base de uma avaliação aproximada do valor da marca (o preço premium, associado aos clientes existentes e multiplicado pelas vendas unitárias).

É claro que as realidades dos canais de distribuição podem impedir que esse preço premium afete o preço da marca no mercado. Embora muitos clientes possam estar dispostos a pagar um preço dez por cento maior para tomar uma Coca-Cola, o segmento sensível aos preços e os varejistas agressivos podem perceber esse preço maior como sendo inviável nos supermercados. Não obstante, o valor da marca baseado no preço premium pode ser útil.

A Intel é uma empresa que acompanha seu preço premium. A cada semana, os pesquisadores são enviados às lojas de computadores para perguntar às pessoas que desconto seria necessário para que o cliente se sentisse à vontade para comprar um computador pessoal sem 'Intel Inside'. Como resultado, a Intel dispõe de uma indicação contínua do seu preço premium, que pode ser usada para avaliar o programa de marketing e monitorar a vitalidade geral da marca.

Problemas/precauções

Um dos problemas que se verificam com o preço premium é que ele é definido apenas em relação a um concorrente ou a um conjunto de concorrentes. Em um mercado onde existem muitas marcas, serão necessários diversos conjuntos de aferição do preço prêmio e, mesmo assim, poderia passar despercebido algum concorrente emergente importante. A Compaq, por exemplo, utilizou a IBM como estrutura de referência primária, no momento em que outras empresas como a Dell e a Gateway estavam realizando grandes incursões em patamares de preço muito inferiores. Assim, os preços da Compaq espelharam ao longo do tempo uma avaliação cada vez mais inflacionada da eqüidade da marca.

Existirá um problema de interpretação quando a marca tiver concorrentes diferentes em mercados diferentes. A Budweiser, por exemplo, pode enfrentar, em uma dada região, uma marca local com pouca presença em outras áreas, enquanto em outras regiões as microcervejarias podem ser importantes. Para avaliar a solidez da Bud nessas regiões, terá de ser criado um indicador composto em cada região — definido talvez pela média dos preços premium apurados em relação ao rótulo de varejo líder, à marca regional líder e ao principal concorrente em termos nacionais.

Além disso, existem mercados onde as diferenças de preço não são muito relevantes devido a restrições legais (o governo japonês, por exemplo, controla há muito tempo o preço da cerveja) ou ao fato de as forças do mercado dificultarem a emergência dessas diferenças. Em contextos assim, o conceito de preço premium se torna menos significativo. Nesses mercados, o segredo será a capacidade de conquistar clientes ao preço predominante e uma certa dose de aferição das intenções de compra se tornará mais relevante.

2. SATISFAÇÃO/FIDELIDADE DOS CLIENTES

A satisfação (ou apreço) é um indicador direto da disposição dos clientes a se 'agarrarem' a uma marca. A mensuração da satisfação fez enormes progressos na década passada. Na realidade, desenvolveu-se todo um setor dedicado a essa avaliação. Um indicador direto da satisfação pode ser aplicado aos clientes existentes, definidos talvez como as pessoas que utilizaram o produto ou serviço no ano anterior. A referência poderia ser a última experiência de uso ou simplesmente a experiência de uso a partir do ponto de vista dos clientes:

- Você está satisfeito?
- Você se sente gratificado por sua experiência com essa marca?
- O produto ou serviço atendeu às expectativas?
- Você compraria a marca na próxima oportunidade?
- Você recomendaria o produto ou serviço a outras pessoas?
- Houve algum problema ou alguma inconveniência associados à utilização do produto ou serviço?

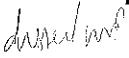
A satisfação é um indicador extremamente poderoso para as empresas de serviços (como locadoras de veículos, hotéis e bancos), setor em que a fidelidade é com freqüência o resultado cumulativo das experiências de uso.

A satisfação também pode ser avaliada por meio de perguntas diretas quanto à fidelidade. A fidelidade é um conceito acessível e relativamente simples; as pessoas compreendem a fidelidade à família, aos amigos, às empresas e às marcas. As perguntas diretas a respeito (Você é fiel a esta marca? Você compra principalmente em função do preço?) permitem que o mercado seja segmentado em usuários fiéis, garimpeiros de preços e intermediários (conforme assinalado no Capítulo 1). Outro tipo de indicador é o nível de fidelidade em termos do número de marcas, quando se pergunta aos clientes se sentem fidelidade em relação a duas, três ou mais marcas ou consideram todas as marcas mais ou menos iguais. A porcentagem de clientes fiéis a uma determinada marca, ou que a incluem em um conjunto de duas ou três marcas preferidas, pode ser uma estatística relevante.

Problemas/precauções

Uma das limitações importantes dos indicadores estatísticos é que eles não se aplicam de fato aos não-clientes. Assim, não existe na realidade indicador algum da extensão da eqüidade de uma marca aplicável fora da base de clientes.

Outro fator complicador é que a satisfação agregada dos grupos fiéis e instáveis torna-se difícil de medir e interpretar. Assim, é freqüentemente necessário desenvolver um conjunto de indicadores para cada segmento de fidelidade diferente.



MENSURAÇÃO DA QUALIDADE E DA LIDERANÇA PERCEBIDAS

Nesta seção, o indicador da qualidade percebida será ampliado por uma variável relacionada denominada *liderança*. Também será revisado o papel da estima como síntese da qualidade e da liderança percebidas.

3. QUALIDADE PERCEBIDA

A qualidade percebida é uma das dimensões fundamentais da eqüidade das marcas. Conforme assinalado no Capítulo 1, demonstrou-se que ela afeta diretamente o retorno do investimento (RDI) e as ações nos estudos que utilizam modelos estatísticos. Além disso, ela está extremamente associada a outros indicadores fundamentais da identidade das marcas, inclusive as variáveis dos benefícios funcionais específicos. Assim, a qualidade percebida proporciona uma variável substituta de outros elementos mais específicos da identidade das marcas.

A qualidade percebida oferece ainda o importante atributo de ser aplicável ao longo das classes de produtos. É claro que os bancos de alta qualidade podem significar algo diferente das cervejas de alta qualidade, mas o acompanhamento da diferença relativa entre as pontuações tem significado.

A qualidade percebida pode ser mensurada por meio de escalas como estas:

- Qualidade elevada *versus* qualidade inferior.
- Melhor na categoria *versus* pior na categoria.
- Qualidade consistente *versus* qualidade inconsistente.
- Qualidade máxima *versus* qualidade média *versus* qualidade inferior.

Problemas/precauções

A qualidade percebida envolve uma estrutura de referência para o produto. Existirá uma diferença se o consumidor estiver comparando, por exemplo, todos os automóveis ou apenas os subcompactos (como o Saturn ou o Dodge Neon). Poderá ser necessário auxiliar o participante, fornecendo-lhe uma indicação da

estrutura de referência adequada. No entanto, isso complicará a interpretação dos resultados.

Mais uma vez, existe a questão dos segmentos de fidelidade. A interpretação da qualidade percebida pode ser diferente, em relação ao segmento fiel *versus* os inconstantes *versus* aqueles que são fiéis a outras marcas. A qualidade percebida pelos inconstantes, por exemplo, pode espelhar apenas se a marca é aceitável ou não. A inclusão dos inconstantes tornará os resultados menos sensíveis e informativos.

A qualidade percebida pode não ser um impulsionador importante em alguns contextos. Em especial, ela pode não responder a eventos relevantes. É esse o complicador que leva à consideração da variável da liderança.

4. LIDERANÇA E POPULARIDADE

O indicador da qualidade percebida pode deixar muito a desejar na avaliação das inovações da concorrência. A sólida posição do Crest, por exemplo, como creme dental líder, baseia-se no endosso de longa data pela American Dental Association. No entanto, quando concorrentes como a Arm & Hammer lançaram cremes dentais com bicarbonato de sódio e embalagens inovadoras, isso resultou em perda de uma fatia real da base de clientes da Crest. Ainda que a qualidade percebida em relação ao Crest possa não ter se modificado, a equidade da marca acabou prejudicada. O que se necessita é um complemento à abstração da qualidade percebida que avalie a dinâmica do mercado.

Essa abstração pode ser denominada liderança. A liderança possui três dimensões. Em primeiro lugar, ela espelha a síndrome do 'número um'. A lógica é que se um número suficiente de clientes estiver aceitando o conceito da marca, fazendo dela a líder em vendas, isso deve ter seu mérito. Em segundo lugar, a liderança mede a dinâmica da aceitação pelos clientes, espelhando o fato de as pessoas preferirem estar 'na onda' e ficarem inseguras quando vão contra a corrente. A marca está se tornando mais popular? Quem usa o produto é encarado como alguém 'por dentro'? As pessoas que usam o produto são atualizadas e seguem as tendências populares? Em terceiro lugar, a liderança também pode medir a inovação no interior de uma classe de produtos — ou seja, permite saber se a marca está progredindo tecnologicamente.

A liderança pode assim ser medida por meio de escalas que perguntam se a marca:

- É líder na categoria.
- Está se tornando mais popular.
- É respeitada como inovadora.

Como foi assinalado anteriormente, a Y&R utilizou o crescimento da popularidade como medida auxiliar da qualidade percebida para desenvolver a abstração da estima. Além disso, uma das oito dimensões da solidez da marca, no sistema da Interbrand, é chamada de liderança; naquele sistema, a liderança é medida segundo o tamanho relativo da base de vendas. No esquema de ponderação da Interbrand, o maior peso é atribuído à liderança (25 pontos do total de 100).

Problemas/precauções

O fato de a liderança incorporar as dimensões de participação no mercado, popularidade e inovação significa que ela não é uma abstração simples. Além disso, a liderança não foi tão bem pesquisada e documentada quanto outras dimensões como a fidelidade, a qualidade percebida e a conscientização. Portanto, há poucas provas de que ela seja suficientemente importante para merecer atenção.

ESTIMA — A COMBINAÇÃO DE QUALIDADE PERCEBIDA E LIDERANÇA

De acordo com o modelo da Y&R, a qualidade percebida e a liderança podem ser combinadas na dimensão da estima. A premissa é que a inclusão da liderança cria uma abstração, ou seja, a estima, que significa mais do que apenas qualidade.

MENSURAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES/DIFERENCIADA

As principais associações componentes da equidade das marcas constituem um problema, porque muitas das dimensões de imagem envolvidas são em geral exclusivas de uma classe de produtos e de uma marca. O desafio será portanto gerar indicadores que funcionem ao longo das classes de produtos.

A mensuração das associações pode ser estruturada utilizando-se as três perspectivas sobre a identidade das marcas, assinaladas no Capítulo 3: a marca como produto (valor), a marca como pessoa (personalidade da marca) e a marca como organização (associações organizacionais).

5. VALOR

Um dos papéis da identidade da marca é criar uma proposta de valor. Essa proposta, que em geral envolve um benefício funcional, é básica para as marcas

Na maioria das classes de produtos: se não gerar valor, a marca normalmente será vulnerável aos concorrentes. O valor medido proporciona um resumo indicativo do sucesso obtido pela marca na criação dessa proposta de valor. Concentrando-se no valor, em vez de nos benefícios funcionais, cria-se um indicador aplicável ao longo das classes de produtos.

O valor das marcas pode portanto ser mensurado conforme se segue:

- Se a marca oferece um valor adequado pelo dinheiro pago.
- Se há uma razão para comprar essa marca em vez de outras.

Problemas/precauções

Como os demais, este indicador será sensível ao conjunto de marcas utilizado como estrutura de referência pelo cliente. O conjunto relevante pode ser sugerido utilizando-se frases como "entre as marcas comparáveis" ou "entre as marcas com as quais ela concorre".

Uma das questões substanciais da dimensão do valor é saber se ela de fato representa uma abstração diferente da qualidade percebida; afinal de contas, o valor pode ser considerado a qualidade percebida dividida pelo preço, em alguns contextos. Um estudo da Total Research, alicerçado na base de dados da EquiTrend, fornece algumas evidências. A Total Research concluiu que, na média, a qualidade percebida explicava 80 por cento da variação no valor percebido. E que, em relação à maioria das marcas, a qualidade percebida é mais útil para prever compras do que o valor. Considere as classificações referentes à AT&T e à MCI, conforme ilustradas abaixo:

	QUALIDADE	VALOR
AT&T	8,0	7,5
MCI	5,4	5,5
DIFERENÇA	2,6	2,0

A qualidade e o valor da MCI são idênticos, enquanto existe uma modesta diferença entre os números referentes à AT&T. A conclusão seria a mesma (a AT&T se classifica melhor que a MCI), utilizando-se como medida a qualidade percebida ou o valor percebido.

Não obstante, a Total Research concluiu que o valor percebido é mais importante que a qualidade percebida, em relação a algumas marcas, como as seguintes:

- Southwest e Continental Air, que se posicionam como oferecedoras de preços baixos.
- Cartão Discover, que foi lançado para o comprador atento ao valor.
- Tylenol, que sofre o ataque de marcas particulares.
- Rubbermaid, que possui um apelo muito funcional.

Além disso, a pesquisa da Y&R sugere que o valor percebido e a qualidade percebida representam dimensões muito diferentes em relação às forças que impulsionam os clientes. A qualidade percebida e (mais genericamente) a estima relacionam-se ao prestígio e respeito desfrutados pela marca. Em contraste, o valor se relaciona mais aos benefícios funcionais e à utilidade prática da aquisição e utilização da marca. Essa lógica justifica a inclusão do valor como uma dimensão separada, embora existam com certeza casos em que ele poderia ser combinado à qualidade percebida.

6. PERSONALIDADE DA MARCA

O segundo elemento das associações/diferenciação é a personalidade da marca. Em relação a algumas marcas, a personalidade possibilita vínculos com os benefícios emocionais e de auto-expressão, bem como uma base para os relacionamentos marca-cliente e a diferenciação da marca. Esse é em especial o caso das marcas que apresentam diferenças físicas apenas secundárias e são consumidas em cenários sociais onde a marca pode transmitir uma informação visível sobre o consumidor. Por exemplo: apenas uma pequena porcentagem dos consumidores consegue diferenciar os quatro conhaques que lideram o mercado, e virtualmente nenhum degustador consegue diferenciar um do outro quando são misturados ao café (uma aplicação importante na Europa). No entanto, os conhaques têm personalidades próprias, são servidos em cenários sociais e indicam algo a respeito de quem os serve e de quem os toma. Nesse contexto, a personalidade da marca pode ser vital.

A personalidade de uma marca envolve dimensões específicas exclusivas da mesma. Em relação ao perfume Charlie, por exemplo, a dimensão da emoção pode ser importante, ao passo que a personalidade do 'caubói' pode não ter nenhuma relevância. Portanto, valerá a pena um certo nível de detalhamento em relação à dimensão da emoção, embora se possam negligenciar as dimensões relacionadas ao vigor.

Quando se considera a personalidade das marcas de diversos produtos, uma das opções seria medir o espectro da personalidade segundo os Cinco Grandes (discutidos no Capítulo 5). Para fins de acompanhamento, no entanto, as Dez

Medidas da Eqüidade das Marcas — cada uma com diversos itens — já seriam impraticáveis. O que se necessita é de alguns indicadores que espelhem a existência de uma personalidade sólida mas não sejam específicos do produto. Entre as candidatas à escala poderiam estar:

- Essa marca possui uma personalidade?
- Essa marca é interessante?
- Tenho uma imagem nítida do tipo de pessoa que usaria a marca.
- Essa marca possui uma história interessante.

Os dois últimos itens espelham as representações do usuário e a tradição da marca, dois impulsionadores da personalidade que freqüentemente constituem dimensões relevantes da identidade da marca.

Problemas/precauções

É claro que nem todas as marcas são marcas de personalidade. O uso da personalidade como indicador geral da solidez da marca será uma distorção, em relação a algumas marcas, em especial aquelas que se posicionam principalmente em função das vantagens funcionais e do valor. Será portanto necessário usar judiciosamente as Dez Medidas da Eqüidade das Marcas, evitando-se incluir dimensões irrelevantes para um determinado contexto.

Existe uma dúvida quanto à personalidade da marca e a seus indicadores serem sensíveis às alterações na eqüidade da mesma. As personalidades das marcas podem ser excessivamente estáveis, não espelhando portanto a dinâmica do mercado.

7. ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Outra dimensão da identidade das marcas é a marca como organização, que também pode ser um impulsionador da diferenciação. Ela é especialmente propensa a ser um fator quando as marcas são semelhantes em relação aos atributos, quando a organização é visível (como as empresas de bens de consumo duráveis ou de serviços) ou quando a marca corporativa está envolvida.

Ao se medir a marca como organização, é possível usar escalas como estas:

- Essa marca é oferecida por uma organização na qual confio.
- Admiro a organização por trás da marca X.
- Teria orgulho (ou satisfação) em fazer negócios com a organização da marca X.

Problemas/precauções

Mais uma vez, a marca como organização não é relevante para todas as marcas, à semelhança da marca como pessoa, e os indicadores irrelevantes podem ser mal-interpretados. A mensuração das associações organizacionais carece também de sensibilidade, porque é difícil modificar uma imagem organizacional.

DIFERENCIACÃO: UMA SÍNTESE DAS ASSOCIAÇÕES COM A MARCA

Todos os três conjuntos de medidas referentes às associações com as marcas avaliam as diversas dimensões que diferenciam uma marca das concorrentes. A diferenciação é uma característica conclusiva em relação às marcas. A marca que não for percebida como diferente enfrentará dificuldades para sustentar um preço premium ou manter um preço que permita uma margem atraente. Assim, uma das opções seria substituir ou complementar os três indicadores das associações com a marca por meio de um único conjunto de indicadores da capacidade da marca para conseguir a diferenciação.

As mensurações poderiam incluir:

- Esta marca é diferente das outras.
- Esta marca é basicamente igual às outras.

MENSURAÇÃO DA CONSCIENTIZAÇÃO

8. CONSCIENTIZAÇÃO DA MARCA

A conscientização espelha a presença da marca na mente dos clientes. Ela pode constituir um impulsionador em algumas categorias e desempenha em geral um papel fundamental para a eqüidade das marcas. Os indicadores do nível de conscientização podem refletir em parte o alcance da marca em termos de segmentos. O aumento da conscientização é um dos mecanismos de expansão do alcance da marca no mercado. Como foi assinalado no Capítulo 1, a conscientização também pode afetar as percepções e as atitudes.

A conscientização espelha tanto o conhecimento quanto a proeminência da marca na mente dos clientes e pode ser mensurada em diferentes níveis, como:

- Reconhecimento ("Você já ouviu falar do Buick Roadmaster?").
- Recordação/recall ("De quais marcas de automóveis você consegue se lembrar?").

- Estatística do 'cemitério' (nível de recordação daqueles que reconhecem a marca).
- *Top of mind* (a primeira marca mencionada em um teste de recordação).
- Domínio da marca (a única marca lembrada).
- Familiaridade com a marca (a marca é familiar).
- Conhecimento ou proeminência da marca ("Você tem uma opinião sobre a marca?").

A estatística do cemitério (o nível de recordação daqueles que reconhecem a marca) baseia-se no conceito do cemitério apresentado no Capítulo 1. O instrumento foi desenvolvido para diferenciar as marcas de nicho (que desfrutam de reconhecimento e recordação elevados, mas apenas em um segmento-nicho) das marcas fatigadas (que caíram no esquecimento mas ainda são muito reconhecidas). As marcas de nicho sólidas saem-se bem em relação à estatística do cemitério, que identifica as marcas 'mortas', com elevado nível de reconhecimento mas baixo nível de recordação. A dinâmica da estatística do cemitério pode prever as tendências do mercado futuro.

Problemas/precauções

Existe uma série de níveis de conscientização, e o nível adequado será diferente em relação a cada marca e a cada classe de produtos, o que dificulta as comparações. Em relação a algumas marcas (como no ramo de software, por exemplo), o reconhecimento é importante, enquanto em outras categorias (como automóveis) os índices serão elevados em relação a todas as marcas, exceto as mais recentes. Algumas marcas (como A1, Dixie ou Kleenex) serão tão proeminentes em suas categorias que precisarão utilizar a mensuração do domínio para permitir alguma avaliação.

A recordação é com freqüência inconveniente de medir, pois pode complicar e encarecer uma pesquisa estruturada que, sem isso, poderia utilizar escalas. A estatística do cemitério baseia-se, é claro, em parte na recordação, bem como em alguns outros indicadores potencialmente relevantes conforme o contexto. Uma das formas de conseguir maior sensibilidade sem o uso da recordação é utilizar as variáveis de conhecimento e proeminência das marcas. Esta é a abordagem utilizada pela Y&R e a Total Research, em parte para evitar as perguntas sobre a recordação.

O conhecimento do nome da marca pode não ser, em si mesmo, tão importante quanto estar ciente da denominação associada a um símbolo ou a uma imagem visual. Em relação a muitas marcas (como Wells Fargo Bank, Pillsbury e Transamerica), a conscientização da denominação não pode ser separada da

familiaridade com os símbolos e as imagens visuais da marca. Na realidade, os níveis de conscientização podem ser afetados sobremaneira por indicações como os símbolos e as imagens, e em geral a tarefa da criação da conscientização está intimamente ligada aos mesmos.

Em consequência, pode ser proveitoso ir além da mensuração da conscientização da marca, avaliando a conscientização dos símbolos e das imagens visuais. Os indicadores podem ser baseados em perguntas em aberto sobre o que vem à mente, se é que vem algo, quando se menciona a marca. Outra abordagem é expor os participantes a um conjunto de imagens visuais e perguntar-lhes quais são as que eles reconhecem. É claro que tanto as perguntas em aberto quanto a exposição a estímulos são um pouco complicadas no contexto de um instrumento de pesquisa que, de outra forma, seria direto.

MENSURAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO MERCADO

Todos os oito primeiros conjuntos de indicadores de as Dez Medidas da Eqüidade das Marcas exigem pesquisas que podem ser caras, inconvenientes, demoradas e difíceis de implementar e interpretar. A única exceção possível é a fidelidade à marca, que também pode ser aferida por meio dos dados sobre compras repetidas, fornecidos por registros comerciais. A capacidade de acompanhar a marca por meio de outras fontes de dados, incluindo aquelas descritas abaixo, pode ser proveitosa.

9. PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

O desempenho de uma marca, tal como avaliado por sua participação no mercado (e/ou pelas vendas), proporciona com freqüência um reflexo da posição da marca junto aos clientes. Quando a marca oferece uma vantagem relativa, na mente dos consumidores, a participação no mercado deverá se elevar — ou pelo menos não decair. Em contraposição, quando os concorrentes aperfeiçoam a eqüidade de suas marcas, suas respectivas participações deverão responder. Nesse sentido, a participação no mercado oferece um bom resumo da eqüidade da marca.

Os dados sobre a participação no mercado (e/ou as vendas) oferecem as vantagens tanto da disponibilidade quanto da exatidão. As informações sobre os submercados na maioria das vezes também fazem parte das bases de dados. As

empresas em geral acompanham esses números por questão de hábito; não se faz necessária uma pesquisa junto aos clientes (com os decorrentes custos, dificuldades de interpretação e demoras).

Problemas/precauções

Existem, não obstante, problemas de avaliação inerentes à participação no mercado. É necessário definir a classe de produtos e o conjunto de concorrentes, o que às vezes não é fácil. Deverão ser incluídas as marcas de loja? Os concorrentes relevantes são os automóveis compactos, os que não são de luxo, os importados ou todos? A Miller Lite deve ser comparada a todas as cervejas, a todas as especiais ou a todas as leves? Além disso, o conjunto de concorrentes relevantes pode se modificar, criando problemas de interpretação.

O maior problema é que os indicadores da participação no mercado respondem às estratégias a curto prazo que freqüentemente solapam a eqüidade da marca. A participação pode ser ampliada atraiendo-se os garimpeiros de preços, por meio de promoções e ofertas que comprometem o valor da marca a longo prazo. A participação pode também responder positivamente, mesmo que a marca reduza suas atividades de desenvolvimento ou gere esforços ineficientes ou negativos para seu crescimento.

Esses problemas ficam minimizados quando a participação no mercado é apenas um dos indicadores de um conjunto de medidas da eqüidade da marca que também inclua a mensuração dos níveis de preço e da cobertura de distribuição no mercado.

10. PREÇOS DE MERCADO E COBERTURA DA DISTRIBUIÇÃO

A participação de mercado pode ser um indicador especialmente ilusório da eqüidade da marca quando aumenta em decorrência de ofertas ou promoções de preço. Assim, é importante medir o preço de mercado relativo a que a marca está sendo vendida. Para fazê-lo, terão de ser obtidos os preços das diversas variedades da marca, ponderados conforme seus volumes relativos de vendas. O preço de mercado relativo poderia ser definido como o preço médio ao qual a marca foi vendida durante o mês dividido pelo preço médio ao qual foram vendidas todas as marcas.

Os dados sobre a participação no mercado ou as vendas também são extremamente sensíveis à cobertura de distribuição. A conquista ou a perda de um canal importante ou o deslocamento para outra região geográfica podem

afetar demais as vendas. Conseqüentemente, é importante diferenciar a eqüidade da marca baseada em uma modificação na distribuição daquela criada pelo fortalecimento da qualidade percebida ou da identidade da marca. Outra avaliação alternativa da solidez da marca é a cobertura de distribuição, que pode ser medida por intermédio de qualquer um dos dois indicadores que se seguem:

- A porcentagem de lojas que comercializam a marca.
- A porcentagem de pessoas que têm acesso à marca.

Problemas/precauções

A geração de estatísticas de níveis de preço é difícil em um mercado confuso que apresenta canais de distribuição diferentes, diversas variantes de ofertas de marca e um conjunto complexo de concorrentes. Nessas condições, a cesta de mercado básica não será tão fácil de avaliar. Além disso, existem taxas, impostos e políticas de varejo que complicam o problema para produtos como cerveja ou vinho.

A cobertura de distribuição apresenta problemas semelhantes para a reunião e a interpretação dos dados. A maioria das marcas oferece uma pléiade de tamanhos e variedades e, ocasionalmente, muitas classes de produtos; os indicadores da cobertura de distribuição terão de compensar essas complicações. Além disso, se forem usados atacadistas, talvez saia caro conseguir dados sobre a distribuição.

EM BUSCA DE UM VALOR ÚNICO DA EQÜIDADE DE MARCA

A aferição das Dez Medidas da Eqüidade das Marcas exige claramente dezenas de avaliações (Figura 10.7). Embora cada uma delas ofereça potencialmente valor diagnóstico, é inviável a utilização de tantos indicadores. Para fins de relatório e acompanhamento, seria útil e conveniente dispor de um único indicador ou, no máximo, de um conjunto de quatro indicadores. Em que pese o fato de muitas marcas serem monitoradas individualmente em dezenas de mercados, há a necessidade de uma medida sintética que sinalize quando os indicadores subjacentes deverão ser pesquisados.

A geração de um ou mais indicadores envolve quatro problemas.

Em primeiro lugar, quais são as abstrações que formarão a base do sistema de mensuração da eqüidade de marca e como elas deverão ser mensuradas? A Figura 10.6 ilustra oito abstrações de mensuração baseadas nas percepções dos compradores, organizadas segundo as quatro dimensões da eqüidade das marcas: fidelidade, qualidade percebida, identidade e conscientização. Será necessário avaliar

FIGURA 10.7
Mensuração da equidade da marca ao longo de produtos e mercados

FIDELIDADE**1. Preço Premium (Especial)**

- A Nabisco cobra 2,16 dólares por um pacote de cookies com flocos de chocolate pesando 482 gramas. Quanto você pagaria a mais para comprar Pepperidge Farm em vez de Nabisco?
- A Marca Y teria de custar ____ por cento a menos que a marca X para que eu mudasse de marca.
- Você prefere pagar 2,16 dólares por um pacote de cookies com flocos de chocolate da Nabisco, pesando 450 gramas, ou 2,29 dólares por um pacote semelhante da Pepperidge Farm?

2. Satisfação/Fidelidade (entre as pessoas que usaram a marca)

- Considerando minha recente experiência de uso, diria que fiquei (satisfeito, insatisfeito ou gratificado).
- A marca correspondeu a minhas expectativas durante a última experiência de uso.
- Você compraria a marca na próxima vez?
- Você recomendaria o produto ou serviço a outras pessoas?
- A marca é (a única, uma dentre duas, uma dentre três, uma dentre mais de três) marcas que compro e uso.

QUALIDADE PERCEBIDA/LIDERANÇA**3. Qualidade Percebida**

Comparativamente às marcas alternativas, esta marca é:

- de qualidade muito boa;
- consistentemente de boa qualidade;
- (a melhor, uma das melhores, uma das piores).

4. Liderança/Popularidade

Comparativamente às marcas alternativas, esta marca

- está crescendo em popularidade;
- é uma marca líder na categoria;
- é respeitada por ser inovadora.

ESTIMA

Comparativamente às marcas alternativas, eu

- prezo muito esta marca;
- respeito muito esta marca.

ASSOCIAÇÕES/DIFERENCIACÃO**5. Valor Percebido**

- A marca vale quanto custa.
- Há uma razão para comprar esta marca, em vez de outras.

6. Personalidade

- Esta marca tem personalidade.
- Esta marca é interessante.
- Tenho uma imagem nítida do tipo de pessoa que usaria esta marca.
- Esta marca tem uma história rica.

7. Organização

- Esta é uma marca na qual confiaria.
- Admiro a organização da marca X.
- Teria orgulho em fazer negócio com a organização da marca X.

DIFERENCIACÃO

- Esta marca é diferente das outras.
- Esta marca é basicamente idêntica às outras.

CONSCIENTIZAÇÃO**8. Conscientização da Marca**

- Cite as marcas desta classe de produtos.
- Você já ouviu falar desta marca?
- Você tem uma opinião sobre esta marca?
- Você está familiarizado com esta marca?

COMPORTAMENTO DO MERCADO**9. Participação de Mercado**

- Participação baseada nas pesquisas de mercado sobre a utilização ou em dados fornecidos pela entidade de classe.

10. Índices de Preço e Distribuição

- Preço de mercado relativo — o preço médio ao qual a marca foi vendida durante o mês, dividido pelo preço médio ao qual todas as marcas foram vendidas.
- Porcentagem de lojas que estocam a marca.
- Porcentagem de pessoas que têm acesso à marca.

quantas dessas abstrações deverão ser incluídas no âmago do conjunto de mensuração. O número de abstrações deverá ser quatro, oito ou algum número intermediário? Além disso, quantos indicadores subjacentes deverão ser combinados em cada uma das abstrações? E ainda, deverão ser incluídos indicadores do comportamento do mercado?

Em segundo lugar, quais são os pesos que deverão ser atribuídos às abstrações para desenvolver um único indicador resumido da eqüidade da marca? Qual será a importância relativa de cada uma das dimensões da eqüidade? Em termos práticos, os pesos atribuídos não são tão críticos quanto se poderia pensar, porque o número final raramente será sensível às modificações do esquema de ponderação. Assim, atribuir o mesmo peso a todas as dimensões será uma boa decisão padronizada. Além disso, estarão disponíveis os indicadores subjacentes para o diagnóstico.

Em terceiro lugar, como deverão ser combinadas as abstrações? Deverá ser usada uma única média ponderada ou uma fórmula mais complexa? A Total Research utiliza a conscientização multiplicada pela qualidade percebida, argumentando que a ausência de qualquer uma delas seria fatal.

Em quarto lugar, quais serão os concorrentes que formarão o conjunto de comparação? Um concorrente pequeno mas em expansão pode ser significativo, mas poderá ser negligenciado em uma análise padronizada. Os diferentes mercados poderão exigir diferentes conjuntos de concorrentes, em especial se envolverem países diferentes. Como será relatada a comparação com os concorrentes? Uma proporção é fácil de ser interpretada, mas pode ser muito sensível aos movimentos no valor do denominador.

Na essência, deverá ser criado o modelo de eqüidade mais relevante para a marca ou o conjunto de marcas envolvidas. Existem duas abordagens passíveis de utilização. Na primeira, um grupo de gerentes relevantes poderia participar de uma série de exercícios abordando os quatro aspectos. Na segunda, os dados sobre as dimensões da eqüidade de marca poderiam ser usados para determinar quais são os elementos impulsionadores dos principais objetivos, como o preço especial, a participação no mercado ou a lucratividade. O sistema da Allstate utilizou o preço premium como objetivo visado.

CRIAÇÃO DE INDICADORES AO LONGO DOS MERCADOS

Outro problema é determinar se o instrumento de pesquisa precisa ser idêntico em todos os mercados (países, por exemplo). Cada mercado pode já possuir seu próprio instrumento testado, com um histórico que auxilie a interpretação.

Pode ser extremamente dispendioso, tanto em termos financeiros quanto de 'aceitação' (entre os quadros de gerenciamento do país), acrescentar outro instrumento parcialmente redundante e que pareça mal direcionado.

Uma das soluções seria cobrar, por cada mercado e de cada equipe de gerência, a criação ou a adaptação de um indicador às abstrações principais — fidelidade, qualidade percebida/liderança, as associações/diferenciação, a conscientização e o comportamento do mercado. Seria relatada uma pontuação referente a cada indicador que pudesse ser comparada tanto a um conjunto de concorrentes relevantes quanto ao passado. Quando se compararem as pontuações ao longo dos mercados, o foco deverá se concentrar nas modificações desde épocas anteriores e no desempenho relativo em relação ao conjunto de concorrentes. O fato de os instrumentos exatos serem diferentes pode não ser crucial, especialmente quando se admite que, seja como for, qualquer instrumento teria de ser adaptado ao mercado.

ADAPTAÇÃO DAS MENSURAÇÕES A UM CONTEXTO DE MARCA

Quando for necessário um esforço de acompanhamento no interior de um contexto de marca, o conjunto de dez indicadores resumido na Figura 10-6 proporcionará um bom ponto de partida. No entanto, o conjunto deverá ser adaptado de forma a incluir informações específicas da marca, como:

1. A importância relativa dos diferentes componentes da eqüidade das marcas para a marca envolvida.
2. A identidade, a proposta de valor e a posição da marca.

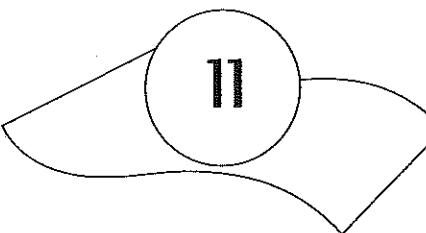
Será fundamental uma análise da estrutura da eqüidade de marca. O que é importante para essa eqüidade, em cada uma das quatro dimensões? O que é mais relevante: o reconhecimento, a recordação ou a conscientização *top of mind*? Qual é a importância relativa da fidelidade à marca? Se a tarefa for conquistar novos clientes, a fidelidade pode se tornar menos importante. Segundo a abstração da fidelidade, os indicadores referentes ao usuário habitual poderiam ser importantes para gerenciar um segmento, enquanto a intensidade do envolvimento poderia ser importante para outro.

A identidade, a proposta de valor e a posição da marca normalmente serão também centrais. Se for clara e operacional, a posição da marca irá indicar o que deverá ser fundamental no programa de comunicação, especialmente as áreas onde se deverá procurar o aperfeiçoamento. A identidade e a proposta de valor da marca irão sugerir as dimensões em que se deverá evitar o declínio.

Haverá em geral uma solução de compromisso entre a abrangência e o custo, somado à viabilidade. Um inventário de 40 ou 50 itens pode oferecer diagnósticos úteis. No entanto, até mesmo algumas perguntas criteriosamente escolhidas podem fornecer indicadores úteis da vitalidade da marca.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Avalie os pontos fortes e as deficiências dos três esforços de mensuração da eqüidade de marca descritos no início deste capítulo.
2. Dentre as Dez Medidas da Eqüidade das Marcas, qual seria mais relevante para um esforço de mensuração da eqüidade de sua marca? Quais são as medidas que mais auxiliariam na identificação das marcas que serviriam para comparação? Que marcas se destacam em alguns aspectos da eqüidade?
3. Que pesos você atribuiria às dimensões da eqüidade das marcas, no contexto de sua marca e de seu ramo de atividade? Quais são as outras marcas que você utilizaria para comparação? Como você relataria o desempenho relativo de sua marca? Seria desejável/viável utilizar, em todos os mercados onde você opera, os mesmos instrumentos e o mesmo conjunto de marcas de comparação, no caso de você operar em diferentes países (ou mercados)? Em caso contrário, o que proporia?
4. Desenvolva um instrumento de mensuração da eqüidade de sua marca.



ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE MARCAS

Encontramos o inimigo e o inimigo somos nós.

Pogo

A eqüidade e o crescimento das marcas dependem, a longo prazo, de nossa Capacidade de integrar e implementar com sucesso todos os elementos de um programa de marketing abrangente.

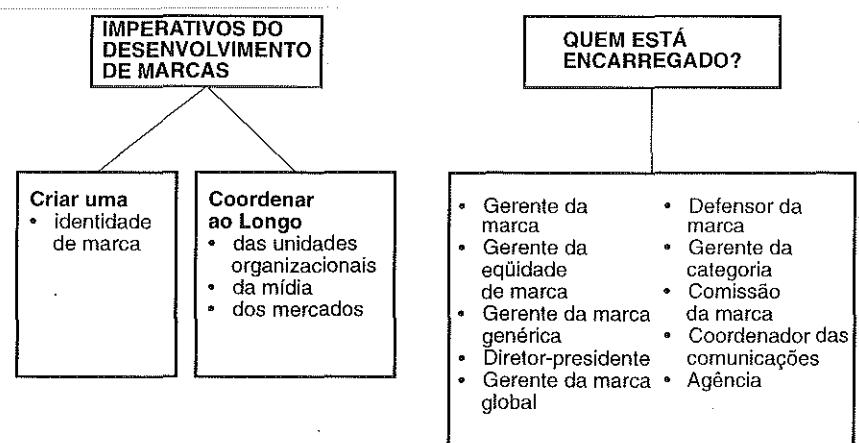
Timm F. Crull, diretor-presidente aposentado da Nestlé

IMPERATIVOS DO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS

O desenvolvimento de marcas envolve imperativos estratégicos e táticos que criam significativos desafios organizacionais. Os velhos organogramas terão de ser modificados ou desafiados; na próxima década, as empresas de desenvolvimento de marcas encontrarão novas estruturas e novos sistemas.

Este capítulo discute os imperativos organizacionais enfrentados pelos estrategistas de marcas (Figura 11.1), a maneira como a organização pode ser adaptada para abordar esses imperativos e o papel desempenhado nesse processo pela agência de publicidade.

FIGURA 11.1
Gerenciamento da marca



O IMPERATIVO ESTRATÉGICO: POSSUIR UMA IDENTIDADE DE MARCA

Um dos imperativos básicos é ter uma identidade de marca que oriente o desenvolvimento e a coordenação dos programas táticos. Essa identidade deve ter uma essência bem-definida e gerar uma proposta de valor e/ou uma base

para o relacionamento com a marca. Com muita freqüência, há pouco empenho em se especificar uma identidade de marca, em parte porque ninguém é encarregado dessa tarefa. Uma das metas da organização preocupada com o desenvolvimento de marcas é certificar-se de que haja um encarregado e de que a identidade seja criada.

A identidade da marca deverá ser suficientemente rica e definida para auxiliar a distinguir entre comunicações que apóiam o objetivo visado e aquelas que são inconsistentes e desfavoráveis. Se a identidade for confusa ou incompleta, ela não proporcionará orientação real — praticamente todo programa de comunicação irá parecer inconsistente.

Será necessária também uma visão da futura identidade e dos papéis da marca (endossante, coadjuvante ou impulsor, por exemplo). Infelizmente, a maioria das organizações é impulsada pelo produto, e não pela marca. Isso significa que o futuro da marca será ditado pelas ações anteriores das pessoas que desenvolvem os produtos. Na General Mills, por exemplo, a área de P&D pode criar um novo produto que tire vantagem das novas técnicas de processamento de alimentos. Uma vez desenvolvido o produto, será necessária uma marca; a tentação imediata será aplicar uma marca já estabelecida da General Mills (como Betty Crocker, Big G ou Bisquick). Se não existir alguma visão de marcas que oriente esse tipo de decisão, a identidade irá se desgarrar ao longo do tempo, empurrada para águas não cartografadas por decisões não-embasadas. O resultado poderá ser uma marca difusa e sem significado ou uma que tenha se afastado de seu objetivo essencial.

COORDENAÇÃO AO LONGO DA ORGANIZAÇÃO

Em muitas empresas, a marca é compartilhada por diversos empreendimentos. Na Hewlett-Packard, por exemplo, a marca HP e as submarcas, como a série Jet (DeskJet, LaserJet e outras), são partilhadas por atividades muito diferentes, cada uma possuidora de estratégia, conjunto de clientes e objetivos próprios. As marcas General Electric, Suntory e Goodyear são compartilhadas por inúmeras divisões. Em situações como essas, um dos imperativos organizacionais deverá ser a criação de um mecanismo de implementação de uma estratégia de marca comum e coerente, ao longo de todas as atividades. Se não houver esse mecanismo, a identidade da marca será provavelmente implementada de forma inconsistente. O resultado será confusão para os clientes e perda das oportunidades de desenvolver sinergia.

COORDENAÇÃO AO LONGO DA MÍDIA

Outro imperativo é criar mecanismos para coordenar o desenvolvimento da marca ao longo das diversas opções de mídia, o que inclui patrocínio de eventos, clubes e programas de uso, marketing com resposta direta, relações públicas, publicidade, promoções, embalagem e design. Houve época em que o desenvolvimento das marcas era realizado principalmente por meio da publicidade na mídia e o problema da coordenação era pequeno ou inexistente. Hoje em dia, o desenvolvimento eficiente das marcas precisa envolver muitas organizações, equipadas por indivíduos que se especializam em determinados tipos de mídia ou modos de comunicação. Cada uma dessas pessoas e organizações terá uma perspectiva e um conjunto de objetivos peculiares. Fazer com que todas elas marchem sob a égide da mesma identidade de marca — na realidade, até mesmo conseguir que todas elas entendam a identidade — é uma tarefa formidável, independentemente de o ‘capitão’ estar em uma agência ou na empresa cliente.

Além disso, nem todos os programas de mídia serão consistentes com a identidade da marca. O desafio será dispor de sistemas de mensuração que identifiquem as inconsistências, mesmo que essa mensuração envolva tanto despesas quanto inconveniências. E ainda, a organização deverá conceder poderes a um indivíduo com disposição e capacidade para descontinuar programas inconsistentes, mesmo que esses programas estejam aparentemente auxiliando a marca, de acordo com outros indicadores.

COORDENAÇÃO AO LONGO DOS MERCADOS

Quando a marca for ativa em mercados múltiplos (definidos segundo produtos ou segmentos), o imperativo final será coordenar a estratégia e as táticas ao longo desses mercados, objetivando-se conseguir sinergia e economias de escala, ao mesmo tempo permanecendo suficientemente flexível para adaptar os programas às características exclusivas de cada mercado. Essa tarefa é em geral complicada pelas muitas áreas funcionais que influenciam o desenvolvimento das marcas (como publicidade, vendas e pesquisa de mercado, entre outras).

ADAPTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DA MARCA

As organizações enfrentam uma pléiade de exigências, nesta era de reestruturação, achatamento, gestão da qualidade total (TQM), controle total dos custos,

concentração nos clientes, fluxos de inovação e assim por diante. Em que pesem essas exigências, um dos desafios da organização é colocar o desenvolvimento das marcas na lista de prioridades. Outro desafio é adaptar a organização para lidar com os imperativos do desenvolvimento de marcas.

A CULTURA ORGANIZACIONAL

As empresas que se destacam no desenvolvimento de marcas sólidas possuem em geral uma poderosa cultura de desenvolvimento de marcas, incluindo valores, normas e símbolos organizacionais claramente definidos. O desenvolvimento das marcas é uma prática aceita nessas empresas: a alta administração apóia visivelmente as marcas e as ações que colocam essas marcas em risco são sempre questionadas.

Mais do que os procedimentos ou as estruturas de uma organização, é a sua cultura que impulsiona em última instância a consecução de vantagens sustentáveis. No entanto, quem prestar atenção descobrirá a idéia de que o desenvolvimento de marcas só ocorrerá depois que o empreendimento ‘empatar’. Quando as metas de vendas e lucros forem ameaçadas, o investimento na marca será reduzido para compensar. As organizações desse tipo falam a linguagem do desenvolvimento de marcas, mas fracassam em fazer aquilo que preconizam. Um dos segredos é dispor de sistemas de mensuração e recompensa que viabilizem a manutenção e o aperfeiçoamento da equidade das marcas, mesmo quando uma ou mais marcas não estão ‘empatando’.

QUEM ESTÁ ENCARREGADO DA MARCA?

A resposta a esta pergunta é, em demasiadas organizações, ninguém. Ou então existem muitos encarregados, mas cada um com objetivos diferentes. A Hewlett-Packard, por exemplo, tem centenas de gerentes, cada um deles responsável pela marca HP em uma determinada área de negócios. Além disso, os mercados em outros países acrescentam outro nível de complexidade e mais zeladores da marca HP.

Quando houver uma única pessoa encarregada das atividades associadas à marca, existirão incentivos para proteger e nutrir essa marca. Suponhamos no entanto que outra unidade empresarial tome o nome da marca emprestado, como ocorreu por exemplo com a marca Sara Lee (associada tanto à Sara Lee Corporation quanto à linha de panificação), emprestada à Sara Lee Packaged Meats (dona também de marcas como Hillshire Farm e Ballpark Franks), que usou a marca em algumas carnes especiais muito sofisticadas¹. A cessionária

(neste caso a Packaged Meats) teve uma oportunidade de explorar a marca enquanto os riscos para a mesma eram evitados por outra unidade organizacional (neste caso, a Sara Lee Bakery). Se a marca for mal utilizada, isso será uma infelicidade para a linha Packaged Meats, mas não chegará a ser um desastre. As empresas cessionárias têm portanto menos incentivos para proteger a integridade das marcas.

Alguém ou algum grupo terá de ser encarregado de projetar a identidade e a posição da marca no mercado, certificando-se de que a implementação dessa identidade/posição seja efetiva e eficiente; de que ela não venha a ser comprometida; e de projetar planos para o gerenciamento das crises, que contrabalancem possíveis desastres. Estão delineados abaixo os diversos modelos que tiveram sucesso para diferentes empresas.

O gerente da marca

Os gerentes de marca detêm tradicionalmente a responsabilidade estratégica e tática por sua marca, o que inclui a responsabilidade pela identidade e a posição da mesma, mantendo essa identidade mediante a obtenção dos investimentos necessários e certificando-se de que todos os esforços de mídia sejam consistentes com a identidade. O papel do gerente de marca, desenvolvido inicialmente pela Procter & Gamble em meados da década de 30, para as marcas que representavam empreendimentos distintos de dimensões gerenciáveis, está sendo hoje aplicado em organizações mais complexas.

Um dos problemas é que o gerente da marca está encarregado dos programas táticos que exigem o combate aos incêndios do dia-a-dia. É difícil concentrar-se em questões estratégicas, quando sempre existem crises que precisam ser contornadas. Além disso, o gerente da marca é inevitavelmente recompensado com base nos indicadores de curto prazo como vendas e lucros. Ele carece portanto da motivação para se envolver nos programas de desenvolvimento da marca ou descontinuar programas que ameacem a eqüidade da mesma. Os gerentes bem-sucedidos são com frequência recompensados com promoções que os afastam da marca — uma prática que também reduz o incentivo ao desenvolvimento da marca a longo prazo.

Para que haja certeza de que ocorra o desenvolvimento estratégico da marca a longo prazo, as metas a curto prazo como vendas e lucros terão de ser complementadas por objetivos estratégicos e por uma visão clara da identidade da marca. Os objetivos estratégicos deverão incluir as dimensões da eqüidade de marca, como a fidelidade à marca, a imagem e a conscientização da marca, devendo ser suficientemente operacionais para que possam de fato orientar os programas e as táticas e serem usados como base para avaliação e remuneração do desempenho.

O gerente da eqüidade da marca

Algumas empresas estabeleceram uma separação entre a estratégia da marca e a implementação do programa de marketing. O gerente da eqüidade da marca (chamado às vezes de gerente da marca) está encarregado da criação e manutenção da identidade da marca e de sua coordenação ao longo de produtos e mercados. Liberado do gerenciamento tático da marca, esse gerente é responsável pelas pesquisas estratégicas e pela mensuração da eqüidade da marca. A implementação da estratégia da marca é em seguida realizada pelos gerentes responsáveis pela implementação de táticas ou pelas unidades funcionais da organização (no caso de algumas organizações grandes como o Marriott, a General Motors e a Hallmark). O gerente da eqüidade da marca monitora, revisa e eventualmente aprova as táticas, a partir da perspectiva estratégica da marca.

O gerente da marca genérica

As empresas possuidoras de marcas genéricas organizam-se naturalmente de acordo com os produtos. Como resultado, a marca é em geral gerenciada por pessoas diferentes, em contextos diferentes e com objetivos distintos. A solução é o gerente da marca genérica — uma pessoa que resguarde os interesses estratégicos da marca entre os diferentes empreendimentos. O gerente da marca genérica apóia a marca certificando-se de que exista uma estratégia geral aceita por todos e de que os gerentes sejam sensíveis tanto à necessidade de apoiar a identidade da marca quanto de evitar inconsistências. Essa tarefa envolve o desenvolvimento de veículos de comunicação que maximizem a sinergia da identidade da marca em toda a organização.

O gerente de marca global

A IDV, empresa de destilados da Grand Metropolitan, ampliou o conceito de gerente da eqüidade da marca para abranger uma operação global. Cada país tem um gerente de marca nacional complementar, encarregado do marketing da respectiva marca de destilados da Grand Met no país. Não obstante, as principais marcas da IDV possuem também um gerente de marca global (no caso da Smirnoff, essa pessoa é o presidente da Pierre Smirnoff Company), encarregado de desenvolver a identidade da marca no mundo todo, certificando-se de que as empresas em cada país sejam fiéis à estratégia da marca, informando e facilitando as melhores práticas e estimulando a consistência e a sinergia em todos os países. Esse conceito foi aplicado também às operações Pillsbury da Grand Met, em relação a marcas como Green Giant e Häagen-Dazs.

O fato de o gerente de marca global e das operações nacionais terem perspectivas e objetivos diferentes cria uma tensão que a Grand Met considera saudável. As duas organizações têm de chegar ao consenso em muitas das decisões, como por exemplo a escolha de uma agência de publicidade para um determinado país. Em relação a outras decisões, as gerências nacionais dispõem de uma certa autonomia, obedecendo no entanto a diretrizes claras. Assim, a campanha publicitária *Pure thrill* da Smirnoff, que apresenta cenas vistas através de uma garrafa de Smirnoff (como vimos no Capítulo 7), é veiculada no mundo todo mas é adaptada a cada país individual, utilizando-se cenas ou personagens localmente significativos.

O diretor-presidente

Em algumas empresas, o diretor-presidente está encarregado da marca, e todas as decisões que podem colocá-la em risco têm de ser aprovadas pela alta administração. O diretor-presidente tem, é claro, autoridade para interferir sobre as unidades da empresa, para impedir programas arriscados ou providenciar recursos quando e onde for necessário. Além disso, ele possui, ao menos teoricamente, uma perspectiva a longo prazo. Infelizmente, o diretor-presidente também se encarrega de uma variedade de objetivos envolvendo medidas operacionais (como vendas, custos, lucros e novos produtos), muitos dos quais entram em conflito com o desenvolvimento da marca. Mais importante ainda, o diretor-presidente precisa responder a uma variedade de exigências (inclusive de acionistas, funcionários, clientes e varejistas), ao mesmo tempo que dirige um empreendimento complexo. Essas múltiplas responsabilidades dificultam a concentração do diretor-presidente no desenvolvimento e na proteção da marca.

O defensor da marca

Na prática, a intendência da marca se aloja com freqüência no escalão mais elevado da organização, em alguma variante do modelo 'diretor-presidente substituto'. Tipicamente, o gerente da marca apresentará as propostas e os programas que serão revisados pela equipe de gerência sênior. Essa equipe é normalmente a guardiã de fato da marca, resistindo aos esforços que possam colocá-la em risco e encorajando os programas que irão aperfeiçoá-la. No entanto, apesar de sua perspectiva estratégica, essas equipes normalmente se diluem em muitas marcas, carecendo assim da compreensão em profundidade do contexto atual de cada uma. Como resultado, sua supervisão pode ser um tanto *ad hoc*.

Uma das soluções, usada pela Nestlé, é criar defensores das marcas — executivos seniores que se encarregam de uma única marca. Suas responsabilidades são semelhantes às dos gerentes da eqüidade da marca, exceto pelo fato de o defensor da marca

estar situado no escalão mais elevado da organização. Além disso, uma vez que há um alto executivo envolvido, é natural e adequado que o âmbito dessa supervisão inclua todas as áreas de atuação da marca, em todos os países onde ela é ativa.

O gerente da categoria

O papel do gerente da categoria foi criado em resposta à necessidade de as empresas raciocinarem mais amplamente sobre a eficiência de distribuição e logística. Quando a identidade da marca está vinculada a uma categoria (como os produtos para higiene bucal), o gerente da categoria estará em boa posição para gerenciar estrategicamente a marca, desenvolvendo estratégias e programas entre as submarcas e ao longo de todos os produtos da categoria. A coordenação com mais um ou dois gerentes de categoria será bem mais simples do que trabalhar com uma dezena de gerentes de marca.

Mesmo que o gerente da categoria seja responsável por diversas marcas, sua perspectiva como supervisor ainda assim poderá ser útil na coordenação das marcas adjacentes e relacionadas. Os artigos de toucador da Gillette, por exemplo, incluem o Right Guard, a linha Gillette Series (para homens), o White Rain, o Dry Idea e o Gillette Foamy; a Procter & Gamble tem sete sabões e diversos detergentes. Sem uma perspectiva no âmbito da categoria, os gerentes das marcas individuais poderiam não gerenciar suas marcas de maneira eficiente em relação às outras marcas da categoria. O resultado poderia ser o canibalismo entre marcas semelhantes demais.

O problema é que o gerente da categoria com freqüência sofre pressões ainda maiores (dos varejistas e de outros) que os gerentes de produtos individuais para conseguir eficiência e preços baixos. O desenvolvimento das marcas não será automaticamente uma prioridade.

A SmithKline Beecham — fabricante do antiácido Tums, do medicamento para gripe Contact e de produtos para higiene bucal como o Aquafresh — estabeleceu uma estrutura de gerenciamento global da categoria.² Cada equipe de gerenciamento de categoria é composta por grupos de pesquisa, de marca e de mercado, que se reportam a um diretor-gerente de categoria em nível de vice-presidência. As equipes de gerenciamento de categoria estão encarregadas de desenvolver formas de expandir as marcas existentes e de oferecer novos conceitos aos grupos de marca ao redor de todo o mundo.

A comissão de marcas

A coordenação entre os empreendimentos pode ser realizada por uma comissão que abranja a organização. A Hewlett-Packard, por exemplo, mantém uma

comissão de eqüidade de marca, composta por executivos de comunicação que representam as divisões que usam a marca HP. O papel desses executivos é desenvolver uma posição de identidade para a HP, certificar-se de que ela seja comunicada e facilitar a coordenação e a sinergia das atividades de desenvolvimento da marca.

O coordenador das comunicações

Objetivando reduzir os problemas de coordenação e aumentar as oportunidades de sinergia, a empresa pode centralizar as diversas funções de comunicação em um único gerente. A Clorox, a Coca-Cola, a General Foods e outras empresas escolheram esse caminho, colocando um gerente sênior acima de áreas funcionais como publicidade, mídia, promoções junto aos clientes, pesquisa de marketing, serviços de informações de marketing e serviços de promoções/resposta dos consumidores. O problema dessa abordagem é que a gerência das linhas não fica envolvida e os cargos de equipe carecem na maioria das vezes de poder de decisão, especialmente quando os orçamentos gerais são limitados.

Outro problema é que os esforços centralizados correm freqüentemente no sentido contrário ao atual imperativo gerencial de achatamento das organizações. Tom Peters é um dos inúmeros gurus atuais que, em *Liberation management (Gerência da liberdade)*, afirma que as empresas modernas devem eliminar a burocracia e achatar a organização, colocando os gerentes na linha de frente, eliminando camadas de gerência, descentralizando e delegando poderes.³ Uma abordagem como essa é atraente porque promete melhorar a produtividade, a resposta e a energia; no entanto, ela pode tornar mais difícil a coordenação das estratégias de marca. Nesse contexto, poderia ser necessário um gerente da eqüidade ou um defensor da marca.

O PAPEL DA AGÊNCIA

A estratégia de marcas precisa de um 'arquiteto' único, alguém que implemente e coordene uma estratégia coesiva ao longo dos múltiplos meios de comunicação e mercados. A agência de publicidade é em geral uma forte candidata a esse papel.

Na realidade, é nas agências que se pode encontrar os melhores estrategistas de marcas. As agências atraem pessoas interessadas na estratégia de marcas. Essas pessoas desenvolvem continuamente instrumentos estratégicos de marca, obtendo experiência e percepção por serem expostas a diferentes marcas e contextos de marca. Além disso, quando há substituição freqüente de gerentes de marca, é a agência — com sua compreensão da marca e da tradição da mesma

— que na maioria das vezes assume o papel de mantenedora da eqüidade da marca.

Além disso, é inerente às agências proporcionar um sólido vínculo entre estratégia e execução, porque as duas funções ficam abrigadas sob o mesmo teto. O desenvolvimento da estratégia em uma agência é portanto mais propenso a incluir as questões de implementação. Mesmo quando se voltam ao atendimento da conta, os estrategistas de marcas da agência possuem um bom senso de execução. Esses estrategistas são mais passíveis de perceber que a maioria das estratégias será ineficiente, a menos que seja gerada uma execução excepcional.

As marcas globais podem se beneficiar das contribuições das agências globais, possuidoras de sólidas organizações locais. A maioria das agências globais dispõe de experiência na consecução de consistência e sinergia de um país para outro. Até mesmo os céticos em relação às agências acreditam que estas estejam bem posicionadas para adaptar uma identidade de marca de uma nação para outra.

Como pesquisadora de novas formas de comunicação e praticante da comunicação, a agência de publicidade também se encontra numa boa posição para liderar os esforços de coordenação da mídia. A maioria das grandes agências projetou programas de P&D que exploraram o uso de formas de comunicação emergentes. A Ogilvy & Mather, por exemplo, vem experimentando a publicidade interativa desde o início da década de 80. No entanto, muitas agências de publicidade ainda apresentam uma tendência para a publicidade na mídia, numa época em que essa publicidade está se tornando menos importante. Quando a única coisa que você tem é um martelo, tudo se parece com um prego, como diz o ditado. Além disso, a experiência das agências no gerenciamento da mídia alternativa (como o patrocínio de eventos ou o marketing direto) pode ser limitado.

O desafio para as agências é a capacidade de desenvolver um esforço de comunicação integrado que acesse e utilize uma ampla gama de veículos de comunicação. Serão discutidas a seguir diversas abordagens ao desenvolvimento dessa capacidade.

O CONGLOMERADO DE COMUNICAÇÕES

A abordagem inicial à 'solução' do problema das comunicações integradas foi a criação de conglomerados de agências, mediante a aquisição de outras empresas de comunicação com capacidades complementares. O mix habitual incluía empresas especializadas em promoções, projetos corporativos, design de

embalagens, marketing direto, pesquisa de marketing, feiras e exposições, relações públicas e, talvez, até mesmo marketing. Esperava-se que a sinergia interna resultasse das referências cruzadas e que os clientes recebessem de uma só vez os esforços de comunicação coordenados.

O consenso, entretanto, é que a abordagem do conglomerado não funcionou. As organizações díspares que compunham os conglomerados possuíam culturas e perspectivas peculiares que não se mesclavam. Cada unidade tendia a abordar os problemas de comunicação como sempre havia feito e as inovações de coordenação raramente se materializaram. Além disso, era difícil convencer os clientes de que os melhores talentos para cada tarefa de comunicação estavam dentro do conglomerado; assim, mesmo que as razões apresentadas quanto à coordenação fossem convincentes, não era fácil convencer os clientes a se comprometer. Um tanto ironicamente, evitavam-se até mesmo os encaminhamentos no interior do conglomerado, uma vez que algumas unidades não tinham confiança em suas coligadas e consideravam-nas rivais em relação ao orçamento de comunicação dos clientes.

A AGÊNCIA GENÉRICA INTERNA

Outra opção foi expandir a capacidade das agências para incluir meios como promoções, folhetos e relações públicas. As equipes de marcas que abrangiam os veículos de comunicação poderiam então lidar com a questão da coordenação. Um bom exemplo dessa abordagem foi o conjunto de programas promocionais projetado pela Hal Riney & Associados para o Saturn (descrito no Capítulo 2). A Riney foi nomeada guardiã da marca Saturn e a agência criou folhetos, desenvolveu promoções, projetou uma home page na Internet e se envolveu até mesmo no projeto do conceito de varejo.

A Leo Burnett evitou deliberadamente a abordagem do conglomerado, a favor do desenvolvimento e da integração de capacidades de marketing direto, promoções, relações públicas e novos canais de mídia dentro da empresa. Não era permitido que os especialistas em outras matérias que não a publicidade trabalhassem para empresas que não fossem clientes da Burnett.⁴

A tecnologia pode ajudar a agência a oferecer eficiência e comunicações integradas em uma variedade de meios de comunicação. O Grupo CKS de San Francisco utiliza a tecnologia para abranger a publicidade, as feiras e exposições, a embalagem, os folhetos, o projeto corporativo, as lojas virtuais e (para o Newton da Apple) até mesmo um quiosque interativo. O coração do sistema do CKS são imagens armazenadas e processadas em computadores que podem ser compartilhadas entre as aplicações. Uma proposta de logotipo ou de desenho

pode ser observada em tudo o que envolve a marca, desde os folhetos até a identificação e a embalagem; uma imagem que funcione em um anúncio pode ser utilizada no pavilhão de uma feira especializada, em um folheto e no merchandising nas lojas. Os trabalhos em andamento e os resultados finais estão disponíveis para todos os membros do CKS e seus clientes. O CKS encara a tecnologia (inclusive o correio eletrônico e a World Wide Web, bem como as imagens compartilhadas) como a chave para a comunicação integrada.

A abordagem genérica interna pode funcionar enquanto a agência dispuser de talento para assimilar os novos serviços e de fundos para contratar novos membros. No entanto, as agências nem sempre dispõem dos clientes ou da receita para apoiar equipes tão diversificadas. Assim, não fica claro se a grande expansão de uma agência será sempre aconselhável ou viável.

NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS DAS AGÊNCIAS: O AGLOMERADO DE SERVIÇOS

Keith Reinhard, da DDB Needham Worldwide, visualiza uma futura agência de publicidade — batizada por ele de Agência 2000 — baseada no conceito de um aglomerado de serviços dinâmico.⁵ Um aglomerado de serviços seria uma reunião de pessoas selecionadas entre todas as outras organizações filiadas à agência (ou talvez em empresas externas alinhadas com a agência). Estrategicamente, o aglomerado teria uma finalidade — servir ao cliente — e a flexibilidade para se modificar conforme as necessidades dos clientes. Assim, se as promoções já forem relativamente importantes para a estratégia de marca de um cliente, a composição da equipe se inclinaria para as pessoas da empresa de promoções. Ainda que os membros da equipe de promoção dispusessem do apoio, da massa crítica e da infra-estrutura de sua própria empresa, o foco e o ímpeto da equipe seriam o cliente e suas necessidades.

Esse aglomerado de serviços multifuncional poderia na realidade formar sua própria organização, como a DDB Needham demonstrou ao criar uma agência multifuncional para um único cliente, a GTE. Esta agência, batizada de Focus GTE, compõe-se de pessoas arregimentadas nas diversas filiadas à DDB Needham, representando capacidades que incluem a promoção de vendas, o marketing direto e o marketing por base de dados. Espera-se que a reunião de pessoas de organizações diferentes em um só local possa ser o catalisador necessário para transpor a barreira na coordenação. Na essência, esta é uma aplicação da corporação virtual — um agrupamento fluido de pessoas ou organizações que objetiva abordar de maneira eficiente as tarefas que se apresentam.

O aglomerado de serviços pode estar localizado centralmente, mas isso é dispendioso e reduz a adaptabilidade que é a própria essência de sua concepção. Uma das alternativas é a utilização de comunicações eletrônicas para conectar os membros do aglomerado. Utilizando computadores e redes, todos os membros da equipe podem compartilhar não só os dados mas também as idéias e a execução. Uma agência londrina, a Electronic Studio, é líder na utilização de computadores e scanners para acelerar o processo de criação publicitária; o sistema inclui até mesmo conexões on-line com os clientes. Este conceito operacional, acrescido talvez das videoconferências, poderia ser ampliado para incluir outros veículos de comunicação além da publicidade. O que se espera é que a tecnologia vincule os membros da equipe, mantendo simultaneamente a adaptabilidade que uma grande agência pode proporcionar.

Uma das características fundamentais do aglomerado de serviços é que ele se concentra mais na criação de idéias do que em anúncios. Uma vantagem diferencial e primordial da agência é sua capacidade para contratar, treinar e apoiar talentos criativos estratégicos e táticos. A conceituação é canalizar essa criatividade para a geração de idéias que possam impulsionar as marcas. Essas ‘idéias de marca’ (uma expressão usada pela J. Walter Thompson) serão então implementadas mediante os meios mais adequados — e essa implementação não ficará restrita à publicidade. A história da Black Gold ilustra esse conceito.

A HISTÓRIA DA BLACK GOLD

A cerveja dinamarquesa Black Gold foi muito bem lançada por meio de uma campanha de comunicação em que a mídia convencional desempenhou um papel mínimo. A agência DDB Needham desenvolveu primeiro uma idéia quanto à identidade da marca, localizando em seguida os melhores veículos para implementar as idéias. A abordagem diferiu portanto daquela da agência que cria uma campanha.

A identidade deveria ser extremamente avançada, misteriosa, sensual e intelectual. A peça central dos esforços de criação da identidade da Black Gold foi um curta-metragem misterioso e dramático em preto-e-branco, com seis minutos de duração, apresentado nos cinemas. Esse poderoso curta criou uma plataforma emocional e diferenciada para a marca. A exibição do filme era anunciada antecipadamente, para manter as pessoas em clima de expectativa. Quatro cenas evocativas do filme foram transformadas em cartões-postais e pôsteres (Figura 11.2), que proporcionaram uma exposição adicional e um envolvimento mais íntimo quando foram utilizados. Assim, a base da campanha foi uma idéia relevante e a execução foi impulsionada pela idéia.

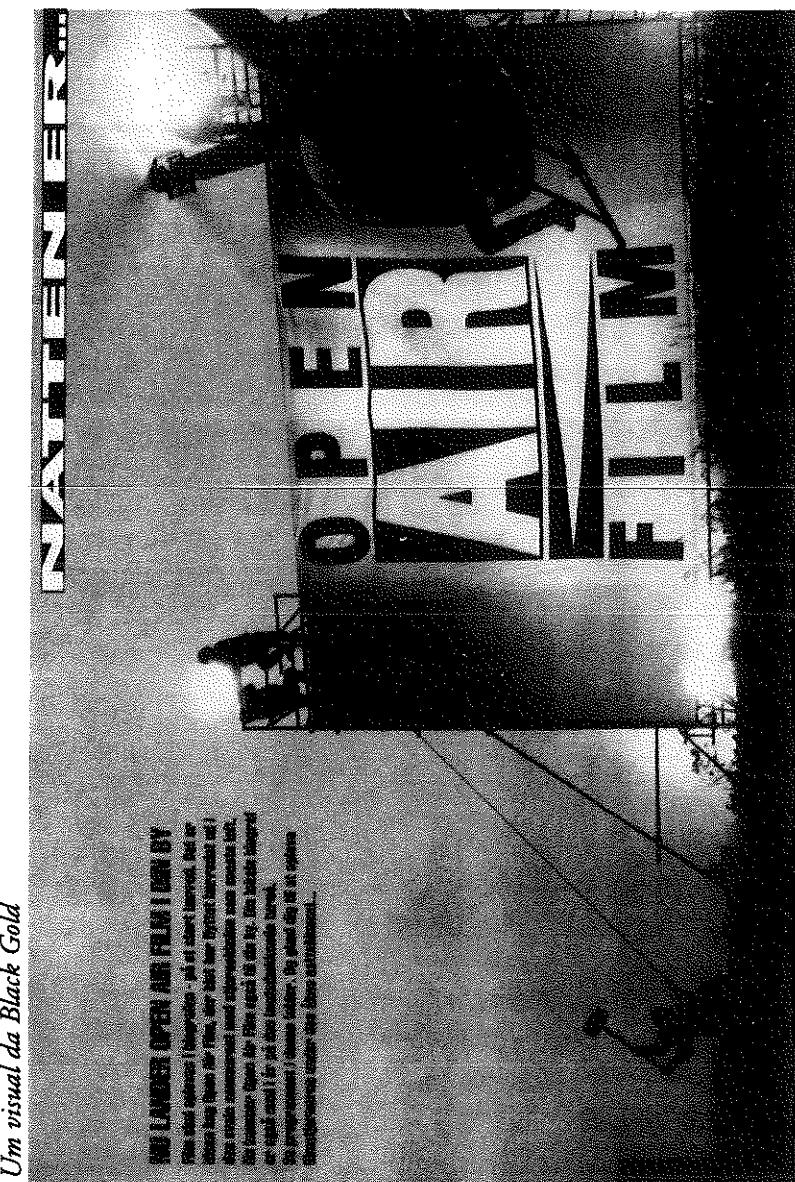


FIGURA 11.2
Um visual da Black Gold

Reproduzido com permissão da DDB Needham Worldwide A/S.

PROGRAM

FIGURA 11.2
Um visual da *Black Gold* (continuação)



Reproduzido com permissão da DDB Needham Worldwide A/S.

Será necessária uma modificação radical do raciocínio interno das agências para que elas aceitem o fato de uma idéia de marca, e não o conceito de um grande anúncio, poder impulsionar um programa de comunicação. A premissa subjacente é que a publicidade não precisa ser a maior força por trás das comunicações de marca. Em vez dela, o patrocínio (como aquele da equipe de competição ciclística da WordPerfect ou a equipe de voleibol da José Cuervo) poderia desempenhar o papel central na comunicação da identidade da marca.

A AGÊNCIA COMO INTEGRADORA DAS COMUNICAÇÕES

Um dos problemas da abordagem do aglomerado de serviços é que ela presume que os melhores talentos estejam disponíveis sob o abrigo da agência. Nesta era de especialização e fragmentação, essa é uma suposição temerária. Outra abordagem é redefinir a agência como uma integradora dos serviços de comunicação obtidos a partir de fontes fora da agência. A agência se apoia nesse potencial para ser, como integradora e coordenadora:

- uma boa estrategista de marcas;
- criativa na proposição de soluções de comunicação;
- bem-versada na mídia alternativa;
- excelente na execução, especialmente no desenvolvimento de temas e imagens;
- uma voz objetiva dentro das políticas do cliente.

Observe que esses pontos fortes são potenciais; os resultados só se concretizarão nas melhores agências quando estiverem plenamente operacionais.

A General Motors é uma das empresas que está buscando expandir o papel da agência para aquele de um 'empreiteiro geral'. Espera-se que a agência gerencie as marcas da GM, recorrendo a especialistas como promotoras de eventos e outras empresas externas para implementar iniciativas específicas. O papel da agência é criar idéias, selecionar quem irá implementar essas idéias dentro ou fora da agência e gerenciar o processo de forma a garantir que disso resulte um esforço de comunicação integrado.⁶

A ABORDAGEM PELO CLIENTE

Para muitos clientes, a solução é não confiar em uma agência, mas sim trazer a estratégia da marca para dentro de casa. Existem com freqüência argumentos sólidos para apoiar essa abordagem. Em primeiro lugar, as agências podem

AS DEZ DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE MARCAS DE SUCESSO

1. *Identidade das marcas.* Tenha uma identidade para cada marca. Considere as perspectivas da marca como pessoa, como organização e como símbolo, bem como a da marca como produto. Identifique a identidade essencial. Modifique a identidade conforme necessário, em função dos diferentes produtos e segmentos de mercado. Lembre-se de que a imagem é a maneira como você é percebido e a identidade é a forma como você quer ser percebido.
2. *Proposta de valor.* Saiba qual é a proposta de valor de cada marca que tiver um papel impulsor. Considere tanto os benefícios funcionais quanto os emocionais e de auto-expressão. Saiba como as marcas endossantes proporcionarão credibilidade. Compreenda o relacionamento marca—cliente.
3. *Posição da marca.* Crie uma posição para cada marca que proporcione uma orientação clara às pessoas que implementarão o programa de comunicação. Lembre-se de que a posição faz parte da identidade e da proposta de valor que deverão ser ativamente comunicadas.
4. *Execução.* Execute o programa de comunicação de forma que ele não só esteja alinhado com a identidade e a posição, mas também consiga excelência e durabilidade. Gere alternativas e considere outras opções além da publicidade na mídia.
5. *Consistência ao longo do tempo.* Tenha como meta uma identidade, uma posição e uma execução consistentes ao longo do tempo. Mantenha símbolos, imagens e metáforas que funcionem. Entenda e enfrente as tendências organizacionais para modificar a identidade, a posição e a execução.

ser boas na criação de anúncios, mas a estratégia das marcas pode ser mais bem planejada pela equipe de gerenciamento das mesmas. Na realidade, o desenvolvimento dessa estratégia deverá ser uma das prioridades máximas da equipe de marcas. Se for necessária ajuda externa, a agência talvez não seja o melhor fornecedor, em especial se tiver capacidades de pesquisa limitadas.

Uma empresa descobriu que apenas 13 por cento da remuneração da agência destinava-se aos esforços criativos. A decisão de desincumbir a agência das outras responsabilidades (inclusive a compra de espaço na mídia e a pesquisa de mercado) e a consequente correção da remuneração pouparam uma soma considerável.

Em segundo lugar, nesta era de fragmentação dos mercados e especialização da mídia, poderá ser necessário雇用 uma equipe de empresas especializadas

6. *Sistema de marcas.* Certifique-se de que as marcas da carteira são consistentes e possuem sinergia. Conheça seus papéis. Encontre ou desenvolva balas de prata que ajudem a apoiar as identidades e as posições das marcas. Explore as características e os serviços com marcas próprias. Use submarcas para esclarecer e modificar. Saiba quais são as marcas estratégicas.
7. *Alavancagem da marca.* Só proceda à extensão de marcas e desenvolva programas de marcas colaterais quando a identidade da marca for tanto usada quanto reforçada. Identifique as marcas genéricas e desenvolva uma identidade para cada uma, especificando como essa identidade será diferente em contextos de produtos disparecidos. Se a marca for deslocada para cima ou para baixo, tenha o cuidado de gerenciar a integridade das identidades de marca resultantes.
8. *Acompanhamento da equidade da marca.* Acompanhe a eqüidade da marca ao longo do tempo, incluindo a conscientização, a qualidade percebida, a fidelidade à marca e, em especial, as associações com a marca. Observe principalmente as áreas em que a identidade e a posição da marca não se refletem na imagem da mesma.
9. *Responsabilidade pela marca.* Nomeie um encarregado que crie a identidade e a posição da marca e coordene a execução em todas as unidades organizacionais, na mídia e nos mercados. Cuidado quando uma marca estiver sendo usada em um empreendimento do qual não é a pedra angular.
10. *Invista nas marcas.* Continue investindo nas marcas, mesmo que as metas financeiras não estejam sendo atingidas.

em comunicação que sejam as melhores naquilo que fazem. A agência de publicidade poderia ser um membro dessa equipe, quando fossem necessários anúncios; no entanto, quando forem necessários meios interativos ou o patrocínio de eventos, as agências podem não ser a melhor escolha.

Em terceiro lugar, os clientes podem desenvolver experiência especializada — inclusive em pesquisas, compra de mídia e consultoria estratégica — quando necessário.

A sopa Campbell's chegou mesmo a produzir seu próprio programa especial de televisão a cabo, denominado *Lifetime*, sobre o papel fundamental desempenhado pelos professores na educação das crianças, como parte de seus Labels for Education, além de editoria de livros de culinária e programas de ponto-de-venda.⁷

UM MUNDO EM FRAGMENTAÇÃO

Resumindo, o desenvolvimento de marcas sólidas — aquelas que criam interesse e fidelidade dos clientes, oferecendo uma proposta de valor e uma base para o relacionamento — exige uma especificação clara e eficiente da identidade e da posição da marca. Para orientar o programa de marketing com eficiência máxima, a identidade deverá incluir, além da identidade essencial, uma identidade expandida e símbolos dessa identidade. Uma das armadilhas comuns quando se criam identidades de marcas é a concentração nos atributos da marca. As empresas precisam escapar da prisão da marca como produto, considerando tanto os benefícios funcionais quanto os emocionais e de auto-expressão e levando em conta as perspectivas da marca como pessoa, como organização e como símbolo.

Um dos segredos das marcas sólidas é a manutenção da consistência ao longo do tempo. As empresas podem manter essa consistência criando uma identidade e uma posição que perdurem, apoiando-a mediante a execução brilhante e resistindo às poderosas tendências à mudança.

O conceito de sistemas de marcas acrescenta uma nova dimensão ao gerenciamento das marcas. Consistindo em marcas e submarcas entrelaçadas e superpostas, o sistema de marcas pode gerar confusão e inconsistência; o desafio será gerenciar eficientemente esse sistema, para que ele gere impacto e eficiência. O segredo é entender o papel que cada marca desempenha e gerenciar as marcas no contexto de seus papéis.

A base sobre a qual são construídas as marcas bem-sucedidas é uma organização que nutre a marca. Essa organização deverá ser estruturada de forma que alguém esteja claramente encarregado de criar a identidade/posição da marca e de coordenar sua implementação ao longo das unidades organizacionais, da mídia e dos mercados.

As marcas são a base da vantagem sustentável para a maioria das organizações. No entanto, as marcas sólidas não caem simplesmente do céu. Em vez disso, resultam da criação de estratégias de marca vencedoras e da execução brilhante de organizações empenhadas e disciplinadas. Este livro procurou sugerir conceitos, instrumentos e modelos que auxiliem os estrategistas em relação a esse desafio de gerenciamento.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Como sua empresa está hoje organizada? Quem está encarregado das marcas principais? Essas pessoas são incentivadas a desenvolver essas marcas para o futuro? Mantêm uma perspectiva suficientemente ampla em relação à mídia, aos mercados e aos produtos?
2. Quais são os problemas de coordenação existentes em relação à organização, às marcas e aos mercados? Existem problemas de coordenação em relação à mídia? Existem talentos e incentivos organizacionais que acessem os veículos de mídia mais eficientes para a implementação da estratégia da marca?

NOTAS

Capítulo 1. O que é uma marca de sucesso?

1. Parcialmente transcrito de Collins, Douglas, *The story of Kodak*, Nova York, Harry N. Abrams, Inc., 1990.
2. HOYER, Wayne D. e BROWN, Steven P., "Effects of brand awareness on choice of a common, repeat purchase product", *Journal of Consumer Research*, setembro de 1990, pp. 141-148.
3. Kodak Annual Report, 1993.
4. JACOBSON, Robert e AAKER, David A., "The strategic role of product quality", *Journal of Marketing*, outubro de 1987, pp. 31-44.
5. ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes e LEHMANN, Donald R., "Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden", *Journal of Marketing*, julho de 1994.
6. AAKER, David A. e JACOBSON, Robert, "The financial information content of perceived quality", *Journal of Marketing Research*, maio de 1994, pp. 191-201.
7. AAKER, David A., "Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, inverno de 1989, pp. 91-106.
8. A história da Schlitz foi descrita em *Managing brand equity*, Capítulo 4.
9. Meu colega Kevin Lane Keller, por exemplo, define a eqüidade da marca baseada no consumidor em termos de conhecimentos e associações exclusivas com a marca. KELLER, Kevin Lane, "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, janeiro de 1992, pp. 1-22.
10. REICHHELD, Frederick F., "Loyalty-based management", *Harvard Business Review*, março-abril de 1993.
11. Idem.
12. HART, Christopher W. L.; HESKETT James L. e SASSER, JR., W. Earl, "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1990.

13. REICHHELD, Frederick F. e W. SASSER, JR., Earl, "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1990.
14. Um exemplo de uma loja de eventos seria a loja da Nike onde a música e o grafismo convertem a visita à loja em um evento em que as pessoas podem vivenciar a identidade da Nike.
15. DERTOUZOS, Michael L.; LESTER, Richard K. e SOLOW, Robert M., *Made in America: regaining the productive edge*, Cambridge, MIT Press, 1988.

Capítulo 2. Desenvolvimento de uma marca — a história do Saturn

1. Este capítulo foi adaptado a partir do artigo "Building a brand: the Saturn story", de David A. Aaker, publicado na *California Management Review*, inverno de 1994, que recebeu o prêmio da Fundação Pacific Telesis pelo artigo, publicado no número 36 da revista, que proporcionou a mais importante contribuição para o aperfeiçoamento das práticas de gerenciamento. A utilização do material do artigo foi permitida pela *California Management Review*, que detém os direitos autorais. Devemos agradecimentos a Bob Ellis, da Hal Riney, a Tom Shaver (anteriormente gerente de publicidade do Saturn) e a Roberto Alvarez, pelos comentários feitos sobre as primeiras versões. O material do artigo foi transscrito em parte das discussões com os executivos, os varejistas e o pessoal de agência da Saturn, e de fontes secundárias como os artigos de Richard Lefauve "One more chance", *MIT Management*, primavera de 1992, pp. 2-7; David Woodruff, "Saturn", *Business Week*, 17 de agosto de 1992, pp. 85-91; Richard G. Lefauve e Arnoldo C. Hax, "Managerial and technological innovations at Saturn Corporation", *MIT Management*, primavera de 1992, pp. 8-19; Raymond Serafin, "The Saturn story", *Advertising Age*, 16 de novembro de 1992, pp. 1-13; Alice Z. Zunco e Raymond Serafin, "With Saturn, Riney rings up a winner", *Advertising Age*, 14 de abril de 1993, pp. 2-3; T. W. Shaver, palestra no San Diego Advertising Club, 6 de novembro de 1991; Don Hudler, palestra no Clube Adcraft de Detroit, 17 de janeiro de 1992; folheto de 1991 apresentando o Saturn.
2. A fonte de todas estas citações é o livreto do Saturn de 1994.
3. SMITH, Roger B., discurso na coletiva de imprensa do Saturn, 8 de janeiro de 1985.
4. LEFAUVE, Richard G. e HAX, Arnoldo C., "Managerial and technological innovations at Saturn Corporation", *MIT Management*, primavera de 1992, pp. 8-19.
5. Um deles realizado pela National Automobile Dealers Association (NADA) e o outro realizado pela companhia J. D. Power. Consulte Hudler, *op. cit.*
6. LEFAUVE, Richard G. e HAX, Arnoldo C., *op. cit.*
7. 1993 *Kelly Blue Book Official Price Guide*, Western Edition, setembro-outubro de 1993.
8. HUDLER, Don, *op. cit.*
9. HUDLER, Don, correspondência particular, junho de 1995.

10. MURRAY, Charles J., "Engineer on a mission", *Design News*, 22 de fevereiro de 1993, pp. 102-111.
11. SHAVER, T. W., *op. cit.*
12. HUDLER, Don, *op. cit.*, 1992.

Capítulo 3. O sistema de identidade de marca

1. Este capítulo se beneficiou de longas discussões com Scott Talgo, do St. James Group. Sua experiência e suas percepções permeiam o capítulo.
2. Extraído da série de cartuns *Non Sequitur*, de Wiley, *San Francisco Examiner*, 12 de fevereiro de 1995.
3. O mérito dessa percepção, bem como de muitas outras deste livro, pertence a Scott Talgo, do St. James Group.
4. KAYNAK, Erdener e CAVUSGIL, S. Tamer, "Consumer attitudes towards products of foreign origin: do they vary across product classes", *International Journal of Advertising*, 1983, pp. 147-157.
5. MIN HAN, C. e TERPSTRA, Van, "Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products", *Journal of International Business Studies*, verão de 1988, pp. 235-256.
6. Itens transcritos em parte dos relatórios anuais da McDonald's, de 1990 a 1994.
7. Itens transcritos em parte dos relatórios anuais da Nike, de 1991 a 1993, e de Geraldine E. Willigan, "High-performance marketing: an interview with Nike's Phil Knight", *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1992, pp. 91-101.
8. A Figura 3.10 foi adaptada de Jerome Kagan, Ernest Havemann e Julius Segal, *Psychology: an introduction*, 5a, Nova York, Harcourt Brace Jovanovich, 1984, p. 25.
9. Duane Knapp, um consultor de marcas, advoga a utilização das propostas de valor para ajudar a orientar as estratégias de marca.
10. AGRES, Stuart, "Emotion in advertising: an agency's view", em Stuart J. Agres, Julie A. Edell e Tony M. Dubitsky, *Emotion in advertising*, Nova York, Quorum, 1990, pp. 1-18.
11. BELK, Russell W., "Possessions and the extended self", *Journal of Consumer Research*, setembro de 1988, p. 139.

Capítulo 4. Associações organizacionais

1. Este material foi parcialmente transscrito do artigo de Bo Burlingham "This woman has changed business forever", *Inc.*, junho de 1990, pp. 34-44; de entrevista com Anita Roddick, *Business Ethics*, setembro-outubro de 1992, pp. 27-30; de Anita Roddick, *Body and soul*, Nova York, Crown Trade Paperbacks, 1992. Agradecimentos a Lorilei Beer da Body Shop, pelas proveitosas sugestões.
2. O material desta seção foi parcialmente extraído de discussões pessoais com executivos japoneses.

3. "Good citizenship is good business", *Fortune*, 21 de março de 1994, pp. 15-16.
4. DAGNOLI, Judam, "Consciously green", *Advertising Age*, 16 de setembro de 1991, p. 14.
5. JOSEPH, Lawrence E., "The greening of american business", *Vis a Vis*, maio de 1991, p. 32.
6. JOHNSON, Bradley, "Nestlé unifies image", *Advertising Age*, C 26, 1992, p. 3.
7. GOLDBERG, Marvin E., e HARTWICK, Jon, "The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claim on advertising effectiveness", *Journal of Consumer Research*, setembro de 1990, pp. 172-179.
8. AAKER, Jennifer, *The effect of country-of-origin information on product evaluation* (tese), Universidade de Stanford, 1994.
9. MIN HAN, C. e TERPSTRA, Van, "Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products", *Journal of International Business Studies*, verão de 1988, pp. 235-256.
10. Kevin Lane Keller, meu colega de pesquisas e professor da Universidade da Carolina do Norte, convenceu-me no decurso de muitas conversas de que as marcas corporativas funcionam em grande parte por proporcionar credibilidade.
11. KELLER, Kevin Lane e AAKER, David A., *Managing the corporate brand: the effects of corporate images and corporate brand extensions* (tese), 1995.

Capítulo 5. Personalidade da marca

1. Este capítulo se beneficiou do envolvimento de Jennifer Aaker. As três primeiras seções basearam-se especialmente em seus conceitos e pesquisas. Além disso, Jennifer fez muitos comentários e sugestões substantivas ao longo de todo o capítulo.
2. SCHOUTEN, John W. e MCALEXANDER, James H., "Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers", *Journal of Consumer Research*, junho de 1995, pp. 43-61.
3. Idem.
4. "The marketing 100", *Advertising Age*, 5 de julho de 1993, p. S30.
5. AAKER, Jennifer L., *Conceptualizing and measuring brand personality: a brand personality scale* (tese), Universidade de Stanford, dezembro de 1995.
6. PLUMMER, Joseph T. "How personality makes a difference", *Journal of Advertising Research*, dezembro-janeiro de 1984, pp. 27-31.
7. MICK, David e FOURNIER, Susan, *Process and measuring in consumer satisfaction: a multimethod inquiry on technological products* (tese), Universidade de Harvard, 1994.
8. AAKER, Jennifer, *op. cit.* Uma pesquisa da BPS de 42 itens, usada para medir a personalidade das marcas, consiste em itens selecionados de cada uma das 15 facetas ilustradas na Figura 5.2.
9. SERAFIN, Raymond, "Chevy Claims 'genuine icon status'", *Advertising Age*, 21 de março de 1994, pp. 1-44.

10. MCCRACKEN, Grant, "Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods", *Journal of Consumer Research*, junho de 1986, pp. 71-84; MCCRACKEN, Grant, "Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process", *Journal of Consumer Research*, dezembro de 1989, pp. 310-321.
11. AAKER, David A. e STAYMAN, Douglas, "Implementing the concept of transformational advertising", *Psychology and Marketing*, maio-junho de 1992, pp. 237-253.
12. BELK, Russel W., "Possessions and the extended self", *Journal of Consumer Research*, setembro de 1988, pp. 139-166.
13. COHEN, Joel B., "An over-extended self?" *Journal of Consumer Research*, junho de 1989, pp. 125-127.
14. Margaret Mead foi um dos primeiros sociólogos modernos a sugerir que o mundo de hoje requer 'eus' sociais múltiplos; consulte Margaret Mead, *Mind, Self and society*, Chicago, Chicago University Press, 1934. Para obter um excelente comentário, consulte Hazel Markus e Elissa Wurf, "The dynamic self concept: a social psychological perspective", *Annual Review of Psychology*, 38, 1987, pp. 299-337.
15. AAKER, Jennifer, *The moderating effect of context on the impact of brand personality on brand choice* (tese), UCLA School of Management, 1995.
16. POSNER, Fred, You Have to Have a Brand Become a Friend, discurso em Workshop sobre publicidade e promoção, 1º de Fevereiro de 1993.
17. SERAFIN, Raymond e RICKARD, Leah, "Lighting up Neon", *Advertising Age*, 7 de fevereiro de 1994, p. 16.
18. BLACKSTON, Max, "Beyond brand personality: building brand relationships", em David A. Aaker e Alexander Biel, *Brand equity and advertising*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1993, pp. 113-134.
19. BLACKSTON, Max, *op. cit.*
20. FOURNIER, Susan, *A consumer-brand relationship framework for strategic brand management* (dissertação para obtenção do Ph. D.), Universidade da Flórida, 1994.
21. BUSS, David M. e CRAIK, Kenneth H., "The act frequency approach to personality", *Psychological Review*, 90, 1983, pp. 105-126.
22. FOURNIER, Susan, *op. cit.*
23. LECLERC, France; SCHMITT, Bernd H. e DUBE, Laurette, "Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes", *Journal of Marketing Research*, maio de 1994, pp. 263-270.
24. AAKER, Jennifer, *User imagery versus brand personality* (tese), UCLA, 1994.

Capítulo 6. Implementação da identidade

1. FELDWICK, Paul, *BMP Works*, Henley-on-Thames, NTC Publications Limited, 1992.
2. SLYWOTZKY, Adrian J. e SHAPIRO, Benson P., "Leveraging to beat the odds: the new marketing mind-set", *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1993, pp. 97-107.
3. Para obter uma introdução às abordagens sobre conceitos de estratégia e análises de apoio, consulte meu livro *Developing business strategies*, 4a, Nova York, John Wiley, 1995.
4. LOW, Kenton, Revitalizing Brand Image Can Often Be More Effective and Less Risky Than Introducing a New Product, discurso no Fórum de Marketing de Marcas de 1993, Chicago.
5. DEVENY, Kathleen, "For coffee's big three, a gourmet-brew boom proves embarrassing bust", *Wall Street Journal*, 4 de novembro de 1993, p. B1.
6. CAMINT, Susan, "A star is born", *Fortune*, outono/inverno de 1993, pp. 45-47.
7. Estimulado pelo livro de Lynn Upshaw *Building brand identity*, Nova York, John Wiley & Sons, 1995.

Capítulo 7. Estratégias das marcas ao longo do tempo

1. UNDERWOOD, Elaine, "Proper I. D.", *Brandweek*, 8 de agosto de 1994, pp. 25-30.

Capítulo 8. Gerenciamento dos sistemas de marcas

1. FARQUHAR, Peter H., HAN, Julia Y., HERR, Paul M. e IJIRI, Yuri, "Strategies for leveraging master brands", *Marketing Research*, setembro de 1992, pp. 32-39.
2. LAFORET, Sylvie e SAUNDERS, John, "Managing brand portfolios: how the leaders do it", *Journal of Advertising Research*, setembro-outubro de 1994, pp. 64-76.
3. WHAN PARK, C.; YOUL JUN, Sung e SHOCKER, Allan D., *Composite brand extensions: its process, outcomes and promise* (tese), Universidade de Pittsburgh, abril de 1994.
4. Para obter uma descrição mais completa do oportunismo estratégico e das visões estratégicas alternativas, consulte o livro de David A. Aaker, *Developing business strategies*, 4a, Nova York, John Wiley, 1995.
5. CARPENTER, Gregory S.; GLAZER, Rashi e NAKAMOTO, Kent, "Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1994, pp. 339-350.

Capítulo 9. Alavancagem da marca

1. Todas as marcas da ConAgra mencionadas são marcas registradas.
2. Registros internos da ConAgra.
3. QUELCH, John A. e KENNY, David, "Extended profits, not product lines", *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1994.
4. MOTLEY, Carol M. e REDDY, Srinivas K., *Moving up or moving down: an investigation of repositioning strategies* (tese), College of Business Administration, Universidade da Georgia, 1993, pp. 93-363.
5. ARNDT, Johan, "Role of product related conversation in the diffusion of a new product", *Journal of Marketing Research*, 3: 291-295, agosto.
6. KELLER, Kevin Lane e AAKER, David A., "The effects of sequential introduction of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, fevereiro de 1992, pp. 35-50.
7. ROMEO, Jean B., "The effect of negative information on the evaluation of brand extensions and the family brand", em Rebecca H. Holman e Michael R. Solomon (eds.), *Advances in consumer research*, Association for Consumer Research, 1991, pp. 399-406.
8. BHAT, Subodh e ZIMMER, Mary R., *The effect of a brand extension's fit and quality on attitude toward the extension and attitude toward the parent brand* (tese), Universidade Estadual de San Francisco, 1994.
9. LOKEN, Barbara e JOHN, Deborah Roedder, "Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?", *Journal of Marketing*, julho de 1993, pp. 71-84.
10. AAKER, David A. e MARKEY, Stephen, *The effects of subbrand names on the core brand* (tese), Universidade da Califórnia, Berkeley, 1994.
11. FARQUHAR, Peter H.; HAN, Julia Y.; HERR, Paul M. e IJIRI, Yuri "Strategies for leveraging master brands", *Marketing Research*, setembro de 1992, pp. 32-39.
12. DACIN, Peter A. e SMITH, Daniel C., "The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, maio de 1994, pp. 229-242.
13. Palestra da J. Walter Thompson no Workshop da Philip Morris, Growing the Business Via Brands and People, outubro de 1992.
14. BRONIARCZYK, Susan M. e ALBA, Joseph W., "The importance of the brand in brand extension", *Journal of Marketing Research*, maio de 1994, pp. 214-228.
15. AAKER, David A. e KELLER, Kevin Lane, "Consumer evaluations of brand extensions", *Journal of Marketing*, janeiro de 1990, pp. 27-41, e Keller e Aaker, op. cit.
16. WHAN PARK, C.; MCCARTHY, Michael S. e MILBERG, Sandra J., *An examination of the negative reciprocity effects associated with direct and sub-branding extension strategies* (tese), Universidade de Pittsburgh, 1994.

Capítulo 10. Mensuração da eqüidade da marca ao longo dos produtos e mercados

- (1) OWEN, Stewart, "The Landor ImagePower Survey: a global assessment of brand strength", em David A. Aaker e Alexander L. Biel, *Brand equity and advertising*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1993, pp. 11-30.
2. JACOBSON, Robert e AAKER, David A., "The strategic role of product quality", *Journal of Marketing*, outubro de 1987, pp. 31-44.
3. MORTON, John "Improved quality = less price elasticity", publicação interna da Total Research, 1993.

Capítulo 11. Organização para o desenvolvimento de marcas

1. Sara Lee Corporation, Relatório Anual, 1994.
2. WINTERS, Patricia, "SmithKline realigns by category", *Advertising Age*, 8 de março de 1993, p. 17.
3. PETERS, Tom, *Liberation management*, Nova York, Alfred A. Knopf, 1992.
4. LIESSE, Julie, "Fully integrating marketing equation", *Advertising Age*, 12 de setembro de 1994, p. S2.
5. SLOAN, Pat "DDB Needham cluster for the future", *Advertising Age*, 31 de maio de 1993, p. 4.
6. MCCARTHY, Michael, "GM to redefine agency roles, fees", *Brandweek*, 17 de outubro de 1994, p. 3.
7. Consulte a *Advertising Age* de 25 de janeiro de 1993, para comentários contrastando os pontos de vista da agência e do cliente.

ÍNDICE REMISSIVO

- Alavancagem das marcas
co-paternidade, 319-321
deslocamento da marca para baixo, 298-308
expansão da marca, 312-314
expansão das linhas, 295-297
American Express, 250-251
- Atributos do produto
benefícios emocionais dos, 110-111
benefícios funcionais dos, 108-109
fixação como armadilha da identidade da marca, 85-89
limitações dos, 110
efeitos sobre a personalidade da marca, 162-163
- Atributos organizacionais, 95, 96
- Avaliador dos Ativos das Marcas, 326-331
- Aveia Quaker, 111, 254
- Balas de prata, 281-284, 320
- Ben & Jerry's, 278, 133-134
- Benefícios
do sistema de marcas, 277-281
da proposta de valor da marca, 109-116, 146
para o cliente, 197
relação do preço com os, 115
- Benefícios emocionais
como atributos do produto, 110-113
relação com a auto-expressão, 113-115
- Benefícios funcionais, 109-110, 113, 349-350
- Black & Decker, 308, 212, 310
- Black Gold, identidade da marca, 376-378
- Black Velvet, 105, 203, 241, 240, 242
- BMW, submarcas, 305
- Body Shop
identidade da marca, 122-125
valores organizacionais, 129-130
- Burger King, 236
- Calvin Klein, marca genérica, 315
- Canon, 126, 148, 167, 168, 256
- Categoria de produtos, 319
- Cervejaria Asahi, 125-126, 128
- Classe de produtos
envolvimento corporativo com a, 131-132
vinculação da marca à, 91-93
- Clientes
análise dos, 208-211
benefícios para os, 197
conscientização da marca pelos, 20-27
fidelidade dos, 15, 32-35, 342-347
percepções dos, 58-63
segmentação da fidelidade, 33
satisfação dos, 346-347
tendência para o valor, 298-300
valor da eqüidade da marca em relação aos, 18-19
valor essencial dos clientes em primeiro lugar, 140-181-182
- Clorox, 294-295
- Coca-Cola, 205, 235
- Co-paternidade de marcas, 319-322

Componentes, marcas de, 278-280
Comportamento da marca, 182-183
Conceito de marca, 69-89
ampliação do, 89-90
Concorrência
efeitos da fidelidade à marca sobre a, 31-32
efeito da nova, 298-300
efeitos sobre a expansão das linhas de produtos, 298
efeitos sobre o desenvolvimento das marcas, 37-40
Concorrentes
análise dentro da análise estratégica das marcas, 208-209, 212-214
força relativa da marca, 20-26
na mensuração dos preços especiais, 342-344
Conscientização da denominação da marca
como ativo da equidade da marca, 18
conscientização estratégica, 27
criação da conscientização, 26-27
Conscientização da marca, 353-355
Consistência
atributos das organizações fidedignas, 147-149
com identidades de marca múltiplas, 119
contribuição das associações organizacionais para a, 145-146
contribuição dos atributos organizacionais para a, 95-96
criada pelos atributos do produto, 93
das dez maiores marcas (EquiTrend), 332-333
forças que influenciam as modificações da identidade das marcas, 245-251
na estratégia da marca, 239, 250-251
relacionamento com a posição da marca, 194-195
Credibilidade
estratégia japonesa para o desenvolvimento da, 125-126
papel do endossante em relação à, 116

Denominação da marca
na atualização da identidade da marca, 252-253
predomínio, 25-26
Desempenho financeiro
concentração no curto prazo, 45-46
impulsionado pela qualidade percebida, 27-28
Desenvolvimento de marcas, 364-366, 50-51, 37-47, 377-378
Diferenciação
da marca, 128-130, 167
das submarcas, 307-310
do mercado, 117-118
modelo da dinâmica das marcas, 328
Embalagem, 206
Equidade da marca
definição, 17-18
mensuração, 326, 357-361
personalidade da marca para a criação da, 168, 170
vantagens da mensuração da, 338-339
Escala da Personalidade da Marca (EPM), 159-161
Estratégia da marca
complexidade, 38, 42
no Japão, 125-128
Evian, água de, 110-112
Expansão da classe de produtos, 299
Fidelidade, marca
como ativo da equidade da marca, 18
desempenho do Saturn, 53
manutenção em relação ao Saturn, 74-75
mensuração, 342-347
preço premium como indicador da, 342-344
valor da, 32-33
General Electric, 228-231
General Motors, 55-58, 76-78, 285
Gerentes, 245-250, 368-372
Gestão da qualidade total (TQM), 28-29
Grade da potência, 331-332

Harley-Davidson, 154-158
Healthy Choice, 89, 290-293, 315
Hewlett-Packard, 93, 140, 148
Hidden Valley, 216, 218-219, 270, 297
IBM, 164-302
Identidade essencial (nuclear)
da identidade da marca, 80-81, 98-108
na posição da marca, 195
no deslocamento para o mercado elitizado, 309-310
Identidade expandida
da identidade da marca, 80-81
na estrutura da identidade, 98-99, 101-105
Identidade, marca
adaptação aos diferentes mercados, 117-118
âmbito do produto, 91-95
ampliação, 254-256
associações entre a marca corporativa e a, 131
associações organizacionais como parte da, 145-146
decisões sobre marcas genéricas, 314
definição e função da, 80
desafio da atualização da, 251-254
diferenciação da personalidade da marca, 167
dimensões da, 80-81
efeitos da criação de uma nova, 244
em mercados múltiplos, 118-119
evitando as armadilhas da identidade, 90-92
global ou local, 143, 144-145
identidade essencial e identidade expandida, 80, 98-108
limitações dos atributos dos produtos como base para a, 87-88
modificação da, 43
na diferenciação das marcas, 129
no desenvolvimento das marcas, 364-365
perspectiva dos funcionários em relação à, 217
poder da, 220-224

quando a marca se desloca para cima ou para baixo, 298-312
relação com a qualidade percebida, 29
vantagem competitiva da, 223-224
Imagem da marca
associação da marca corporativa à, 139-140
diferença da identidade da marca, 81-83
Inovação
expansões das linhas como canal para a, 297-298
tendências organizacionais contra a, 43-44
Intel, 22-23, 345,
Interbrand, análise da equidade das marcas segundo a, 336-337
Jack Daniel's, 187, 189
Jell-O, 254
Johnson & Johnson, 138, 148
Kodak
como marca sólida, 12-17
estratégia de distribuição inicial, 13
estratégia futura, 15, 17
modernização das câmeras (1888), 12-13
orientação para a sociedade/comunidade, 137
Kraft/General Foods, marcas genéricas, 317
Levi Strauss
representação dos usuários na ampliação da identidade, 254-256
representação dos usuários na modificação da personalidade, 190
Liderança, 348-349
Linhas de produtos
marca genérica aplicada a diversas, 313-319
na hierarquia dos sistemas de marcas, 263
Macintosh da Apple
atenuação das associações, 274

personalidade do, 171
 Marca associada, papel da, 367-368
 Marca como organização, 95-96, 129-130, 145-150, 352-353
 Marca corporativa
 associações organizacionais, 131-132
 credibilidade da, 145
 marca como produto, 131-132
 na hierarquia dos sistemas de marcas, 262-263
 no Japão, 128
 permanência, 129
 Marca impulsionadora, 264-265
 Marcas compostas, 321-322
 Marcas de categoria, 319
 Marcas endossantes
 marcas genitoras, 117
 na auditoria dos sistemas de marcas, 320
 relação com a marca impulsionadora, 265-267
 Marcas estratégicas,
 análise das, 208-220
 na auditoria dos sistemas de marcas, 320
 papel nos sistemas de marcas, 267-269
 Marcas genéricas
 como alternativa à expansão da marca, 313-319
 desenvolvimento das, 316-319
 na auditoria dos sistemas de marcas, 321
 na hierarquia dos sistemas de marcas, 262-263
 papel do gerente em relação às, 369
 vantagens, 316
 Marcas
 análise estratégica das, 208-220
 como afirmação pessoal, 173
 como organização, 145-146
 como pessoa, 96-97
 como símbolo, 97-98
 deslocamento para cima, 308-312
 deslocamento para baixo, 298-308
 maiores marcas (Interbrand), 336-337

presença e sucesso, 142-143
 papéis no sistema de marcas, 264-267
 deslocamento para cima, 308-312
 descritivas, 270-271
 diferentes do produto, 85-86
 expressão da personalidade por meio das, 171-173
 idéia de relacionamento com a pessoa, 176-184
 Marketing
 de relacionamento, 127
 por banco de dados, 35
 Marlboro, 90, 239, 241-242, 303
 Marriott, identidade essencial do, 118
 Maytag, 239-240
 McDonald's
 identidade da marca, 103, 106
 orientação para a sociedade/comunidade, 134-136
 Pontos de alavancagem da posição da marca, 195-197
 Ronald McDonald, 242
 MetLife, 149, 164-166
 Michelin, 186
 Mídia
 coordenação do desenvolvimento das marcas ao longo da, 366
 efeito da fragmentação sobre o desenvolvimento das marcas, 38, 41-42
 Nestlé, 255
 Nike
 benefícios de auto-expressão da marca, 111-115
 como pessoa, 171
 identidade da marca, 104
 oportunismo estratégico, 276-277
 Pontos de alavancagem da posição da marca, 197
 Oral-B, 277, 315-316
 Órfas, marcas, 319-320
 Participação no mercado, 355-356
 Personalidade, marca
 como vantagem sustentável, 191-192

compreensão do perfil da, 173-176
 criação da, 162-166
 da Harley-Davidson, 154-158
 das marcas sólidas, 196-197
 definição, 158
 diferenciação da submarca de preço menor, 308-310
 mensuração da, 159-161
 na mensuração das associações com a marca, 351-352
 relação com as representações do usuário, 188
 sentimentos gerados pela, 172-173
 significado cultural da, 168
 utilização, 167
 vodcas, 172
 Pesquisa de mercado
 dos atributos dos produtos, 86-89
 em relação aos preços especiais, 342-344
 Posição da marca
 como reflexo das percepções desejadas, 198-199
 definição, 83
 papel da, 194-203
 poder da, 220-224
 vantagem em relação à concorrência, 201
 viabilidade, 204
 Preço especial (premium), 342
 Preço
 na identidade da marca, 115-116
 redução no deslocamento da marca para baixo, 302-303
 Preço de mercado, 356-357
 Preços, concorrência
 efeitos sobre o desenvolvimento das marcas, 37-38
 Procter & Gamble
 apoio de submarcas para novos mercados-alvo, 273-274
 estratégia de deslocamento da marca para baixo, 303
 Produto
 âmbito na auditoria dos sistemas de marcas, 321

associações relacionadas ao produto, 91-95
 expansão da linha na alavancagem da marca, 295-298
 marca corporativa múltipla, 131
 marca vinculada ao, 91-95
 seleção da marca genérica, 314
 tornar as submarcas distintas do, 307-308, 318-319
 Programas de comprador freqüente, 34-35
 Proposta de valor
 benefícios funcionais da, 109-110, 349-350
 definição, 108
 relacionamento marca cliente como, 117-118
 Público-alvo, 197-198
 Qualidade do relacionamento com a marca (QRM), 183-185
 Qualidade percebida
 como ativo da eqüidade da marca, 18, 27-30
 como dimensão da eqüidade da marca, 347-348
 criação da, 30-31
 diferenças da qualidade real, 31
 na análise da eqüidade das marcas segundo a EquiTrend, 332-335
 mensuração nas Dez Medidas da Eqüidade das Marcas, 342, 347-348
 marcas de varejo, 138-139
 Reconhecimento
 como parte da conscientização da marca, 20-21
 da marca, 20-25
 Recordação/recall, 21-25
 Recursos das marcas
 fidelidade à marca como, 18
 conscientização da denominação da marca como, 18
 Retorno do investimento (RDI), 28

Segmentação
da fidelidade, 33
dos clientes segundo o relacionamento com a marca, 181-183

Símbolos
a marca como símbolo, 97-98
como vínculos com a tradição da marca, 256-257
influência sobre a personalidade da marca, 164-165
marcas genéricas como expansão, 313-319
na execução da comunicação, 206-207
papel na atualização da identidade da marca, 252-253
papel no reforço dos atributos da marca, 185-186

Sistema de marcas
auditoria do, 320-321
benefícios da atribuição de marcas às características, 277-281
gerenciamento do, 261-262
hierarquia do, 262-263
objetivos do, 261-262
papel das submarcas no, 269-277

Slogans
função dos, 70
na atualização da identidade da marca, 253

Smirnoff, vodka, 232-236

Solidez da marca
critérios da Interbrand, 336-337
modelo da dinâmica das marcas, 328

Stolichnaya, vodka, 172, 232

Subaru, 199-200

Submarcas do Grupo de Hotéis Forte, 272-273

Submarcas
descritivas, 270-271
diferenciação como lançamentos de preço menor, 307-308
lançamento no mercado de preço menor, 304-305

na auditoria dos sistemas de marcas, 321
na hierarquia dos sistemas de marcas, 263
para aumentar a identidade, 256, 309-310
estrutura e esclarecimento das, 271-273

Suntory, 128, 145

Swatch, 149

Tecnológicas, mudanças, 299-300

Usuários, representação dos
criação e utilização da, 188-191
efeitos sobre a personalidade das marcas, 163
na ampliação da identidade da marca, 255

Usuários, satisfação dos (avaliação segundo a EquiTrend), 333

Valor
criado pela identidade e pela posição da marca, 220-224
dos ativos da eqüidade da marca, 18-19
na mensuração das associações com a marca, 349-351
nas associações organizacionais, 145-150
organizacional, 129-130

Vantagem sustentável
associações organizacionais como, 151
em relação à personalidade da marca, 191-192

Vinculação entre marcas, 266

Vodka Absolut, 172-232

Weight Watchers, 89, 162-163

Wells Fargo, Banco, 90, 107, 167

Xerox, 44

A Editora Futura está cadastrando os seus leitores. Em todos os nossos livros você encontra um formulário para preencher e nos enviar. Se estiver interessado (a), você poderá receber todos os meses, gratuitamente, o INFORMATIVO FUTURA, com os nossos lançamentos, e aproveitar para dar a sua opinião sobre os nossos livros.

Obrigado.

Nome: _____

Endereço: _____

Cidade: _____ UF: _____ CEP: _____

Data de nascimento: ____/____/____

Endereço comercial sim não Empresa: _____

Cargo/profissão: _____ Ramo de atividade: _____

Quais são as áreas, dentro de nossa linha de publicação, que mais interessam a você?:

- Administração geral
- Economia
- Estratégia
- Gestão ambiental
- Globalização
- Liderança

- Marketing/Vendas
- Relações públicas
- Reengenharia/qualidade
- Serviços
- Tecnologia

Defina, ao adquirir um livro, o grau de importância dos seguintes aspectos:

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Preço | <input type="radio"/> Tema |
| <input type="radio"/> Capa | <input type="radio"/> Editora |
| <input type="radio"/> Formato | <input type="radio"/> Tamanho da letra |
| <input type="radio"/> Número de páginas | <input type="radio"/> Exposição na livraria |
| <input type="radio"/> Autor | <input type="radio"/> Divulgação na imprensa |

De que maneira você se informa sobre os lançamentos da Editora Futura?

- | | |
|---------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Jornal | <input type="radio"/> Rádio |
| <input type="radio"/> Revista | <input type="radio"/> Outros. Quais? _____ |
| <input type="radio"/> Livraria | |
| <input type="radio"/> Televisão | |

Use o espaço para dar sua opinião e/ou sugestões sobre os nossos livros.

Livro: Criando e administrando marcas de sucesso

Autor: David A. Aaker

1ª edição, dezembro/96



COLE AQUI

PRT/SP - 4565/95
UP - AC. Central
DR / São Paulo

CARTA RESPOSTA

NÃO É NECESSÁRIO SELAR

O selo será pago por
Agência Siciliano de Livros, Jornais e Revistas Ltda.
EDITORIA FUTURA

05999-999 - São Paulo

DOBRE AQUI

apareça e reforce a participação das demais, adaptando-o a um ambiente mutável e potencializando o investimento em marcas para novos mercados e produtos.

Aaker não deixa de enfocar, também, os problemas práticos do gerenciamento, apresentando um conjunto de indicadores da equidade de marcas e analisando as formas organizacionais de construção de marca que garantem a competitividade ante os diferentes mercados, produtos, papéis e contextos. Por fim, discute as pressões organizacionais potencialmente destrutivas para modificar a identidade e a posição de uma marca.

Enquanto tentam impedir que seus produtos e serviços se convertam em *commodities*, os executivos de uma ampla gama de atividades estão confiando novamente nas marcas como o alicerce da estratégia empresarial. Este novo livro será uma leitura essencial para quem quiser estar pronto para a batalha.

David A. Aaker é professor de estratégia de marketing da Haas School of Business, da Universidade da Califórnia, em Berkeley. Autor de dez livros e mais de 80 artigos sobre atribuição de marcas, publicidade e estratégia empresarial, presta consultoria e ministra palestras nos Estados Unidos, na Europa e no Japão.

CRIANDO E ADMINISTRANDO MARCAS DE SUCESSO

"A continuação raramente é tão boa quanto o original. Desta vez, é melhor! Servindo-se de instigantes estudos de casos e de uma discussão perspicaz, Aaker expande os conceitos estabelecidos em *Managing brand equity* (*Gerenciamento de eqüidade de marca*) para criar o primeiro manual do proprietário para estrategistas de marcas. Aaker é a marca registrada no gerenciamento de marcas!"

Joseph V. Tripodi, vice-presidente sênior de marketing global, produtos e serviços da MasterCard International Inc.

"O 'sistema de marcas' de Aaker e sua discussão sobre a mensuração da eqüidade deverão modificar fundamentalmente nossas perspectivas em matéria de marketing."

Peter A. Georgescu, presidente do conselho e diretor-presidente da Young & Rubicam, Inc.

"A incapacidade de manter marcas sólidas foi uma das principais razões de a indústria automobilística americana ter enfrentado uma 'geração perdida' de clientes, nas décadas de 70 e 80. E um de nossos principais problemas foi confundir 'identidade de marca' (aquilo que *queremos ser*) com 'imagem de marca' (aquilo que realmente *somos*) — uma das muitas questões examinadas neste livro perspicaz. Todas as empresas americanas podem se beneficiar do tipo de reavaliação de conceitos com relação a marcas preconizado pelo prof. Aaker."

Robert A. Lutz, diretor-presidente da Chrysler Corporation

"Uma obra-prima (...) sofisticado, prático e legível. Aplica-se aos chefões (...) e faz igualmente sentido para os principiantes. A lealdade a marcas está cada vez mais viva: podem acreditar!"

Tom Peters, autor de *Prosperando no caos*

