

Criação de brand equity

PARTE 4 Construindo marcas fortes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é marca? Como funciona o branding?
2. O que é brand equity?
3. Como o brand equity é desenvolvido, mensurado e gerenciado?
4. Quais são as decisões mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia de branding?

Um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa é sua marca, e compete ao marketing gerenciar adequadamente seu valor. Desenvolver uma marca forte é tanto uma arte quanto uma ciência. Requer planejamento cuidadoso e profundo comprometimento de longo prazo, além de um marketing planejado e executado com criatividade. Marcas fortes geram intensa fidelidade do consumidor — e sua essência é um excelente produto.

Os profissionais de marketing das marcas de sucesso do século XXI precisam se sobressair na gestão estratégica de marca, um processo que associa o desenvolvimento e a implementação de atividades de marketing com programas de desenvolvimento, mensuração e gestão de marcas com o objetivo de maximizar seu valor. O processo de gestão estratégica de marca envolve quatro etapas principais:

- Identificação e definição do posicionamento da marca.
- Planejamento e implementação do marketing da marca.
- Mensuração e interpretação do desempenho da marca.
- Crescimento e sustentação do valor da marca.

Os três últimos tópicos serão abordados neste capítulo.¹ O Capítulo 11 revisará conceitos importantes relacionados à dinâmica competitiva.

Ao participar de aulas de ioga, o empresário canadense Chip Wilson observou que as roupas feitas com tecido misto de algodão com poliéster que a maioria de seus colegas usava eram muito desconfortáveis. Depois de criar uma roupa preta que se ajustava ao corpo e era resistente ao suor, ele também decidiu abrir um estúdio de ioga, e assim nasceu a lululemon. A empresa vem adotando uma abordagem de marketing local para o crescimento, que cria um forte vínculo emocional com seus clientes. Antes de abrir uma loja em uma cidade nova, a lululemon identifica professores de ioga ou ginástica que sejam influentes na comunidade. Em troca de um ano em roupas da loja, esses iogues atuam como “embaixadores” da marca, convidando alunos para aulas e eventos de vendas de produtos patrocinados pela lululemon. Eles também prestam consultoria de design de produto para a empresa. A devoção dos clientes lululemon, que beira o culto, é evidente em sua disposição de pagar US\$ 92 por um par de calças de treino que podem custar menos, de US\$ 60 a US\$ 70, em lojas da Nike ou da Under Armour. A lululemon consegue vender até US\$ 1.800 em produtos por metro quadrado em suas quase 100 lojas, o triplo do

que vendem varejistas estabelecidos como Abercrombie & Fitch e J. Crew. Após enfrentar alguns desafios relacionados com estoques, a empresa busca a expansão para além de roupas e acessórios para a prática da ioga, visando produtos similares em outros esportes como corrida, natação e ciclismo.²

O que é brand equity?

Talvez a habilidade mais distintiva de um profissional de marketing seja sua capacidade de criar, manter, aprimorar e proteger as marcas. Marcas consagradas como Mercedes, Sony e Nike têm praticado um preço premium e suscitado uma profunda lealdade em clientes ao longo dos anos. Marcas mais recentes, como POM Wonderful, SanDisk e Zappos, capturaram tanto a imaginação dos consumidores quanto o interesse da comunidade financeira.

A American Marketing Association (AMA) define **marca** como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis — isto é, relacionadas com o desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis — isto é, relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos.

O branding existe há séculos como meio de distinguir os produtos de um fabricante dos de outro.³ Os sinais mais antigos de branding na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o branding teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje em dia, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas.

O papel das marcas

As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto, e permitem que os consumidores — sejam indivíduos ou organizações — atribuam a responsabilidade pelo desempenho de um produto a determinado fabricante ou distribuidor. Os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida. Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com o produto e com o plano de marketing do produto, identificando quais satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar. À medida que a vida das pessoas se torna mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos se torna inestimável.⁴

As marcas também desempenham funções valiosas para as empresas.⁵ Em primeiro lugar, simplificam o manuseio ou o rastreamento de produtos e ajudam a organizar os estoques e a contabilidade. Além disso, oferecem à empresa proteção jurídica quanto aos recursos ou aspectos exclusivos do produto.⁶ O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais e designs registrados. Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse valioso ativo.

As marcas que inspiram confiança sinalizam determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar de novo pelo produto.⁷ A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. A fidelidade também significa disposição para pagar um preço mais alto — normalmente de 20 a 25 por cento a mais.⁸ Ainda que os concorrentes possam reproduzir um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente de pessoas e organizações graças a anos de atividade de marketing e experiência com o produto. Nesse sentido, o branding pode ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva.⁹ Às vezes, os profissionais de marketing só percebem a real importância da fidelidade à marca quando mudam um elemento crucial dela, como ilustra o agora clássico caso da New Coke.

Coca-Cola Bombardeada por uma série de testes de sabor conduzidos em nível nacional pela Pepsi-Cola, que era mais doce, em 1985 a Coca-Cola decidiu substituir sua antiga fórmula por uma variação mais adocicada, batizada de New Coke. Foram gastos US\$ 4 milhões em pesquisa de mercado. Testes cegos mostraram que os consumidores de Coca-Cola preferiam a fórmula nova, mais doce, mas o lançamento da New Coke provocou uma comoção nacional. Os pesquisadores de mercado haviam avaliado o sabor, mas não o apego emocional dos consumidores à Coca-Cola. Cartas de indignação, protestos formais e até mesmo ameaças de ação judicial obrigaram à manutenção de “The real thing” (“O verdadeiro sabor”). Dez semanas depois do lançamento, a empresa retirou a New Coke do mercado e reintroduziu sua fórmula centenária rebatizada como Classic Coke, um movimento que, ironicamente, pode ter rendido à velha fórmula um status ainda mais forte no mercado.

Positivos ou negativos, os efeitos do branding são penetrantes. Um estudo, que provocou muito debate quanto aos efeitos do marketing sobre as crianças, revelou que aquelas em idade

pré-escolar sentiam que produtos idênticos do McDonald's — até mesmo cenoura, leite e suco de maçã — tinham um sabor melhor quando acondicionados em embalagens conhecidas do McDonald's do que em outras sem marca.¹⁰

Para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário. Quantias generosas são pagas por marcas em fusões e aquisições, muitas vezes justificadas pela premissa da expectativa de lucros extras, assim como pela dificuldade e despesa envolvida na criação de marcas semelhantes a partir do zero. Wall Street acredita que marcas fortes resultam em melhor desempenho em termos de ganhos e lucros para as empresas, o que, por sua vez, gera maior valor para os acionistas.¹¹

O escopo do branding

Mas como se coloca uma “marca” em um produto? Embora as empresas impulsionem a criação da marca por meio de planos de marketing e outras atividades, em última análise, a marca é algo que se instala na mente dos consumidores. Trata-se de uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiosincrasias dos consumidores.

Branding significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca. Tem tudo a ver com criar diferenças. Os profissionais de marketing precisam ensinar aos consumidores “quem” é o produto — batizando-o e utilizando outros elementos de marca para identificá-lo —, a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa.

Para que as estratégias de branding sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem ser convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas que pertencem a uma categoria de produto. As diferenças entre as marcas muitas vezes estão relacionadas aos atributos ou às vantagens do produto em si. Gillette, Merck e 3M foram líderes em suas categorias de produto durante décadas devido, em parte, à contínua inovação. Outras marcas criam vantagem competitiva por meio de fatores não relacionados ao produto. Gucci, Chanel e Louis Vuitton se tornaram líderes em suas categorias ao compreender as motivações e os desejos do consumidor e criar imagens relevantes e cativantes para seu produto.

O branding pode ser aplicado praticamente em qualquer campo no qual o consumidor tenha opções. É possível colocar uma marca em um bem físico (automóveis Flex da Ford ou o medicamento para colesterol Lipitor), um serviço (Singapore Airlines ou seguro-saúde BlueCross/BlueShield), uma loja (a de departamentos Nordstorm ou a especializada Foot Locker), uma pessoa (a atriz Angelina Jolie ou o tenista Roger Federer), um local (a cidade de Sydney ou o país Espanha), uma organização (U2 ou a American Automobile Association) ou uma ideia (legalização do aborto ou livre comércio).¹²

Herói dos esportes radicais, Shaun White é um dos maiores divulgadores de produtos para o lucrativo mercado jovem e uma marca por mérito próprio.

Shaun White A lenda dos esportes radicais Shaun White passou por três cirurgias de coração antes de completar um ano de idade. Mais tarde, sobreviveu a colisões em pleno ar e a quedas graves em competições ao longo de sua trajetória para se tornar campeão de skate e medalhista de ouro em jogos olímpicos em *snowboarding*. Vencedor em dois esportes, passou a ser patrocinado pelo fabricante de equipamentos e acessórios Burton quando tinha apenas sete anos de idade. Sua simpatia, espontaneidade e perspicácia nos negócios fizeram dele um dos maiores divulgadores do mercado jovem, estimado em US\$ 150 bilhões. A White Collection de roupa profissional de inverno de alto preço é uma das campeãs de vendas da Burton; a HP usou White para comercializar laptops e TVs de tela plana (que também exibem o videogame *Shaun White Snowboarding* criado pela Ubisoft); o óculos de proteção assinado por White se tornou o mais vendido da Oakley; a coleção Shaun White 4 Target da rede de lojas Target foca em *street wear* e *skateboarding* para o mercado de massa; e o patrocinador de longa data Red Bull filmou a viagem de *snowboarding* de White pelo Japão e lançou o vídeo na MTV e em DVD no varejo.¹³



Definição de brand equity

O **brand equity** é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca.¹⁴

Executivos e pesquisadores de marketing partem de diversas perspectivas para estudar o brand equity.¹⁵ Abordagens baseadas no cliente o analisam sob a perspectiva do consumidor — seja uma pessoa, seja uma organização —, e admitem que o poder de uma marca está naquilo que os clientes veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo.¹⁶

O **brand equity baseado no cliente** pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca.¹⁷ Uma marca possui brand equity positivo baseado no cliente se os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto e à forma como ele é divulgado quando a marca é identificada, do que quando ela não é identificada. De modo análogo, podemos dizer que a marca possui brand equity negativo baseado no cliente se os consumidores reagem menos favoravelmente à atividade de marketing da marca sob as mesmas circunstâncias. Existem três ingredientes fundamentais para essa definição.

1. O brand equity surge de diferenças na resposta do consumidor. Se não há diferenças, o nome de marca do produto pode ser classificado basicamente como uma commodity, e é provável que a concorrência se baseie em preços.¹⁸
2. Essas diferenças na resposta são resultado do **conhecimento que o consumidor tem da marca**, todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças associados a ela. As marcas devem criar associações fortes, favoráveis e exclusivas com os clientes, como é o caso da Toyota (*confiabilidade*), da Hallmark (*consideração*) e da Amazon.com (*conveniência*).
3. O brand equity se reflete em percepções, preferências e comportamentos relacionados com todos os aspectos do marketing de uma marca. Marcas mais fortes levam a maior receita.¹⁹ A Tabela 9.1 resume os principais benefícios do brand equity.

Assim, o desafio dos profissionais de marketing na construção de uma marca forte é garantir que os clientes tenham experiências adequadas com bens e serviços e seus planos de marketing, a fim de criar as estruturas desejadas de conhecimento da marca. Em um sentido abstrato, o brand equity pode ser entendido como algo que oferece às empresas uma “ponte” estratégica vital entre seu passado e seu futuro.²⁰

Os gastos anuais em marketing com bens e serviços também devem ser considerados investimentos no conhecimento da marca por parte do consumidor. A *qualidade* do investimento é o fator crítico, mas não necessariamente a *quantidade* (respeitando-se certo valor mínimo). Na verdade, é possível até “gastar excessivamente” na construção de uma marca, se o dinheiro não for aplicado com sabedoria.

O conhecimento da marca dita o direcionamento futuro mais adequado para ela. A **promessa de marca** representa a visão da empresa sobre o que a marca deve significar e realizar para os consumidores. Estes vão decidir, com base no que pensam e sentem sobre a marca, para onde (e como) acreditam que ela deva seguir e, assim, dar seu aval (ou não) a qualquer ação ou programa de marketing. Produtos novos no mercado norte-americano como a aspirina Bengay, o cereal Cracker Jack, a limonada Frito-Lay, o lava-roupas Fruit of the Loom e o ketchup premium da Smucker fracassaram porque os consumidores os consideraram inadequados como extensões da marca.

TABELA 9.1 Vantagens de marketing que uma marca forte proporciona

Melhor percepção de desempenho do produto	Maior cooperação e suporte comercial
Maior fidelidade	Mais eficácia das comunicações de marketing
Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência	Possíveis oportunidades de licenciamento
Menor vulnerabilidade às crises de marketing	Oportunidades adicionais de extensão de marca
Maiores margens	Melhor recrutamento e retenção de funcionários
Menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço	Maiores retornos financeiros de mercado
Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço	

Virgin America Apesar de ter entrado para o setor de voos comerciais há poucos anos, a Virgin America se tornou uma companhia aérea premiada que os passageiros adoram e que dá lucro. Não é incomum a empresa receber e-mails de clientes dizendo que eles realmente queriam que seus voos durassem mais tempo! A Virgin America se propôs a reinventar a experiência de viagem como um todo, começando com um site e um sistema de check-in simples e amigável. Durante o voo, os passageiros se deleitam com Wi-Fi, poltronas de couro espaçosas, iluminação ambiente e painéis *touch screen* para pedidos de comida e bebida sem sair do assento. Alguns passageiros comentam que a Virgin America é como “voar em um iPod ou discoteca”. Sem uma campanha nacional de TV, a empresa conta com relações públicas, propaganda boca a boca, mídia social e um atendimento exemplar para criar uma experiência extraordinária aos clientes e construir sua marca. Como o vice-presidente de marketing Porter Gale observa: “A maior parte do envolvimento com mídia social consiste em responder, ouvir e interagir com os fãs, o que é importante porque desenvolve fidelidade”.²¹



Ao satisfazer, com um pouco de habilidade, necessidades não atendidas do consumidor, a Virgin America rapidamente desenvolveu uma marca forte.

Modelos de brand equity

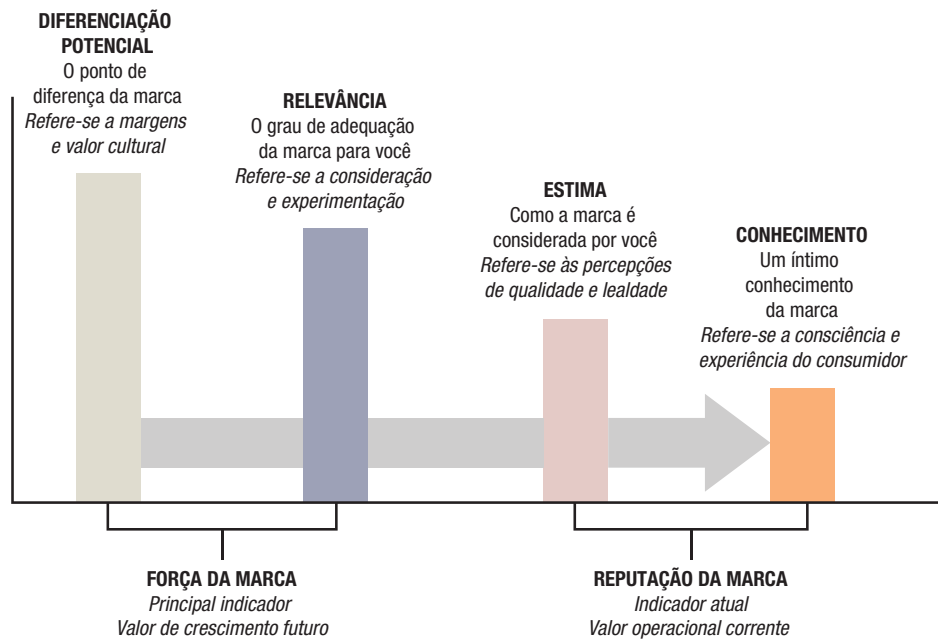
Embora haja um consenso entre os profissionais de marketing sobre os princípios básicos de branding, diversos modelos de brand equity oferecem perspectivas distintas. A seguir, resumimos três dos mais aceitos.

BRANDASSET® VALUATOR A agência de propaganda Young and Rubicam (Y&R) desenvolveu um modelo de brand equity denominado BrandAsset® Valuator (BAV — avaliador de ativo de marca). Com base em uma pesquisa com quase 800 mil consumidores em 51 países, o BAV oferece medidas comparativas de brand equity de milhares de marcas, em centenas de categorias. De acordo com o BAV, o brand equity tem quatro pilares ou componentes-chave (veja a Figura 9.1):

- **Diferenciação potencial**, que mede o grau em que uma marca é vista como diferente das outras e a percepção de sua tendência de valorização e liderança.
- **Relevância**, que mede a adequação e a amplitude do apelo da marca.
- **Estima**, que mede as percepções de qualidade e fidelidade ou quanto a marca é conceituada e respeitada.
- **Conhecimento**, que mede o quanto os consumidores conhecem e se sentem familiarizados com a marca.

Juntas, a diferenciação potencial e a relevância determinam a *força da marca* — o principal indicador que prevê seu crescimento futuro e valor. Já estima e conhecimento formam a *reputação da marca*, uma espécie de “boletim” do desempenho anterior e um indicador do valor presente.

A análise das relações entre essas dimensões — o “padrão de pilar” da marca — revela muito sobre a sua situação atual e futura. A força potencial e a reputação da marca podem ser combinadas para formar uma *tabela de poder* que descreve os estágios no ciclo de desenvolvimento da marca em quadrantes sucessivos (veja a Figura 9.2). Novas marcas fortes costumam exibir níveis mais altos de diferenciação potencial do que de relevância, ao passo que estima e conhecimento ainda permanecem mais baixos. Marcas de liderança exibem níveis altos em todos os pilares. Finalmente, as marcas em declínio demonstram alto conhecimento — indício de desempenho passado —, baixo nível de estima e níveis ainda mais baixos de relevância potencial e diferenciação.

**Figura 9.1**

Modelo de BrandAsset®
Valuator

Fonte: cortesia de BrandAsset® Consulting, uma divisão da Young & Rubicam.

De acordo com a análise do BAV, os consumidores concentram sua devoção e poder de compra em um portfólio cada vez menor de marcas especiais — marcas com diferenciação potencial que não param de evoluir. Essas marcas se conectam melhor com os consumidores — promovendo maior fidelidade de uso e poder de determinação de preço e criando maior valor para o acionista. Uma quantia hipotética de US\$ 10 mil investida nas 50 maiores marcas potenciais cresceu 12 por cento, enquanto o índice S&P 500 (índice que mede a evolução das 500 maiores e mais importantes ações do mercado) sofreu queda de quase 20 por cento entre 31 de dezembro de 2001 e 30 de junho de 2009. Algumas das mais recentes descobertas com base em dados BAV estão resumidas na seção Novas Ideias em Marketing “O problema da bolha da marca”.

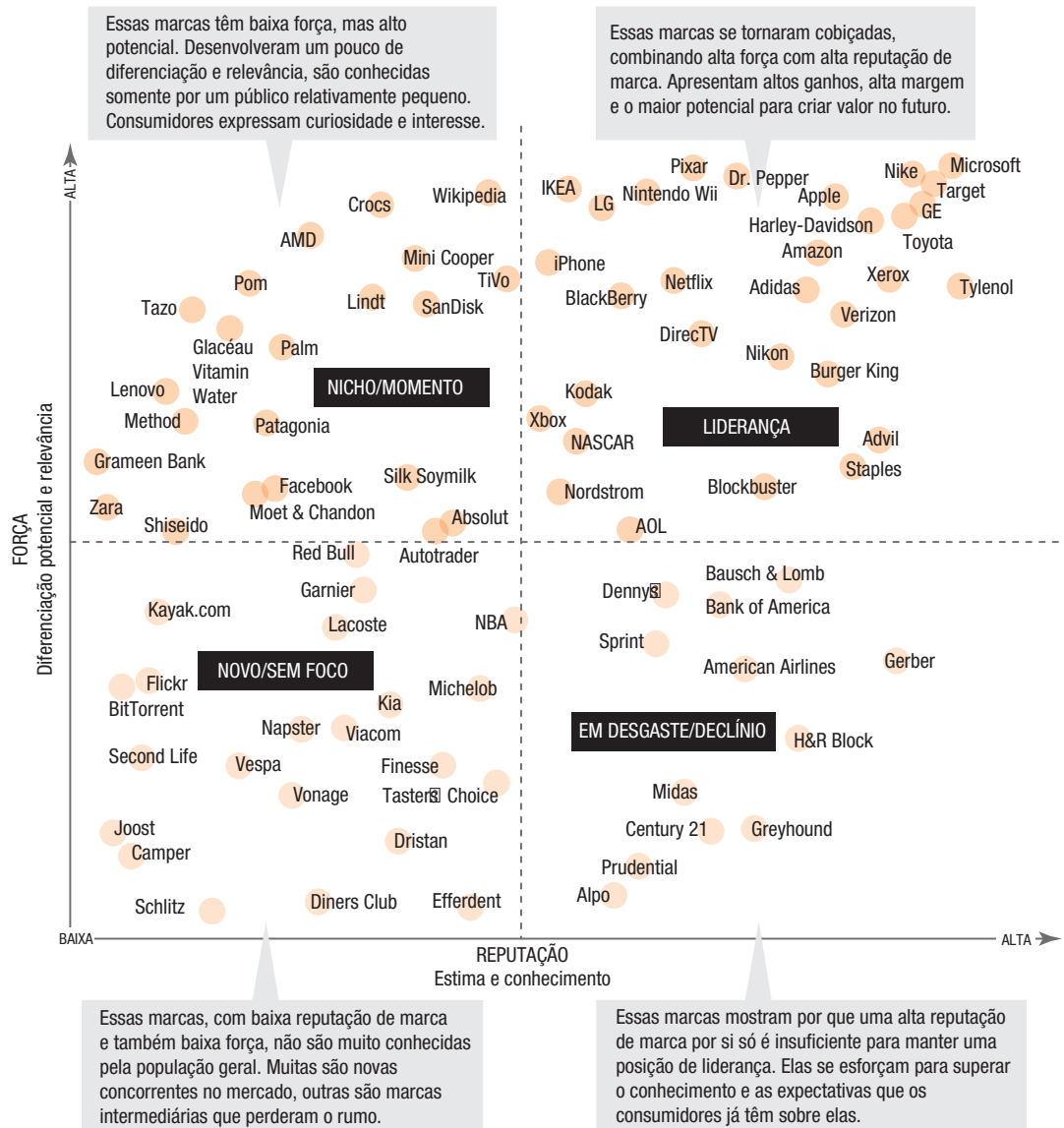
BRANDZ As consultorias de pesquisa de marketing Millward Brown e WPP criaram o modelo BRANDZ de força de marca, parte central do que chamaram pirâmide BrandDynamics. De acordo com esse modelo, a construção da marca envolve uma série sequencial de etapas (veja a Figura 9.3).

Para qualquer marca, cada entrevistado é designado a um nível da pirâmide, dependendo de suas respostas a um conjunto de perguntas. A pirâmide BrandDynamics mostra o número de consumidores que atingiram cada nível.

- **Presença.** Familiaridade ativa baseada em experiência passada, evidência ou conhecimento da promessa de marca.
- **Relevância.** Relevância para as necessidades do consumidor, na faixa de preço certa ou no conjunto em consideração.
- **Desempenho.** Crença de que oferece um desempenho aceitável e está na lista de produtos pré-selecionados do consumidor.
- **Vantagem.** Crença de que a marca tem uma vantagem emocional ou racional sobre outras marcas da categoria.
- **Vínculo.** Ligações racionais e emocionais com a marca em detrimento da maioria das outras marcas.

Os consumidores que criaram “vínculo”, isto é, aqueles localizados no topo da pirâmide constroem relacionamentos mais fortes com a marca e lhe destinam uma porção maior de seus gastos na categoria do que aqueles localizados nos níveis inferiores da pirâmide. Entretanto,

Traçando em um gráfico um grupo representativo de pontuação das marcas para força e reputação, essa matriz derivada do BrandAsset Valuator mostra uma imagem precisa de status e desempenho global de uma marca.



Fonte: BrandAsset Valuator da Young & Rubicam.

Figura 9.2

O universo do desempenho de marca

o maior número de consumidores está localizado nos níveis mais baixos e o desafio dos profissionais de marketing é desenvolver atividades e programas que levem os consumidores a galgar a pirâmide.

RESSONÂNCIA DE MARCA O modelo de ressonância de marca também vê a construção da marca como uma série sequencial e ascendente de etapas, de baixo para cima: (1) assegurar que os clientes identifiquem a marca e a associem a uma classe de produtos ou a uma necessidade específica; (2) estabelecer com solidez o significado da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente a ela uma série de associações tangíveis e intangíveis; (3) obter as respostas adequadas do cliente no tocante a avaliações e sensações relacionadas com a marca; e (4) converter a resposta de marca dos clientes em uma fidelidade ativa e intensa.

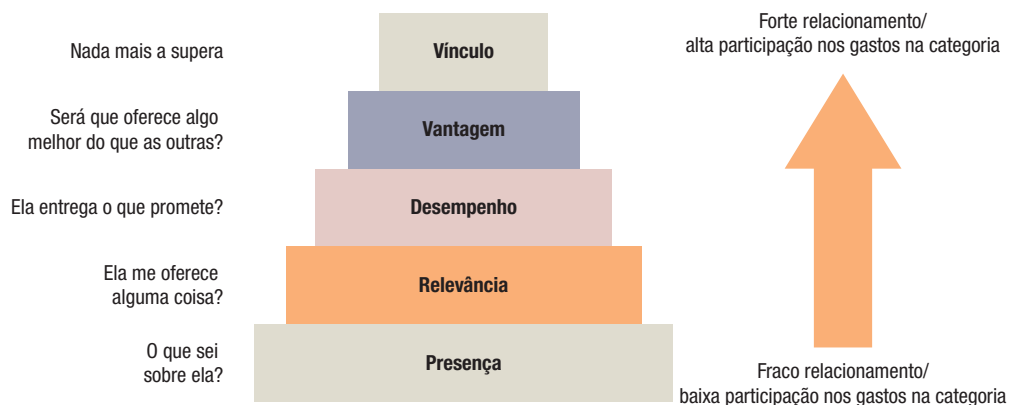


Figura 9.3

Pirâmide BrandDynamics™

Fonte: BrandDynamics™ Pyramid. Reproduzida com permissão da Millward Brown.



O problema da bolha da marca

Em *The bubble brand*, os consultores de marca Ed Lebar e John Gerzema usam o histórico banco de dados do BAV da Y&R para realizar um exame abrangente do estado de marcas. A partir dos dados de meados de 2004, eles descobriram várias tendências curiosas. Para milhares de marcas de bens de consumo e serviços, os principais indicadores de valor, tais como reconhecimento *top of mind* (lembrança espontânea) do consumidor, confiança, respeito e admiração sofreram quedas significativas.

Ao mesmo tempo, porém, por vários anos os preços das ações foram impulsionados pelo valor intangível atribuído às marcas pelos mercados. Ao aprofundar o estudo, Lebar e Gerzema constataram que, na realidade, o aumento era resultante de poucas marcas extremamente fortes como Google, Apple e Nike. O valor criado pela vasta maioria das marcas estava estagnado ou em declínio.

Os autores concluíram que esse descompasso entre o valor que os consumidores veem nas marcas e o valor que o mercado lhes atribui era uma receita para o desastre, em dois níveis. No macroeconômico, implicava que os preços das ações da maioria das empresas de consumo eram superestimados. No microeconômico, isto é, no âmbito de cada empresa, apontava para um problema grave e contínuo em gestão de marca.

Por que as atitudes dos consumidores em relação às marcas declinaram? A pesquisa identificou três causas fundamentais. Primeiro, tem havido uma proliferação de marcas. A introdução de novos produtos vem acelerando, mas muitos deles não conseguem ser assimilados pelos consumidores. Em segundo lugar, os consumidores esperam “grandes ideias” criativas e acham que as marcas não proporcionam isso. Por fim, por causa de escândalos corporativos, crises relacionadas a produtos e mau comportamento dos executivos, a confiança nas marcas despencou.

No entanto, marcas vitais continuam a ser criadas com sucesso. Embora os quatro pilares do modelo BAV exerçam sua função, as marcas mais fortes repercutem junto aos consumidores de um modo especial.

Amazon.com, Axe, Facebook, Innocent, IKEA, Land Rover, LG, LEGO, Tata, Nano, Twitter, Whole Foods e Zappos exibiram uma notável diferenciação potencial ao comunicar dinamismo e criatividade de maneiras que a maioria das outras marcas não fazem.

Formalmente, a análise BAV identificou três fatores que ajudam a definir energia, e a dinâmica da tendência de mercado que essa energia cria:

1. *Visão* — uma direção e um ponto de vista claros sobre o mundo e como ele pode ou deve ser mudado.
2. *Invenção* — a intenção de um produto de mudar o que as pessoas pensam e sentem e como elas se comportam.
3. *Dinamismo* — entusiasmo e afinidade na maneira como a marca é apresentada.

Os autores apresentam cinco passos para infundir mais energia às marcas.

1. **Realizar uma “auditoria energética” em sua marca.** Identificar as fontes e o nível de energia atuais para entender os pontos fortes e fracos de sua marca e se a gestão de marca está alinhada com a dinâmica do novo mercado.
2. **Faça de sua marca uma diretriz organizacional para seu negócio.** Encontre uma ideia ou pensamento de marca essencial que pode servir como uma lente através da qual você definirá todos os aspectos da experiência do cliente, incluindo bens, serviços e comunicações.
3. **Crie uma cadeia de valor energizado.** Torne as metas organizacionais referentes à marca claras o suficiente para serem entendidas por todos; todos os participantes devem pensar exclusivamente a partir da perspectiva da marca e entender como suas próprias ações impulsionam o nível de energia da marca e estimulam o que é essencial.
4. **Torne-se uma empresa movida a energia.** Os stakeholders devem passar sua energia e paixão para suas unidades de negócios e funções. Quando as aspirações da administração em relação à marca e ao negócio começarem a fazer parte da cultura organizacional, o processo de construir uma marca energizada estará quase concluído.
5. **Criar um ciclo de reinvenção contínua.** Por fim, mantenha a organização e sua marca em um estado de constante renovação. Gerentes de marca devem estar bastante atentos às mudanças na percepção e nos valores dos consumidores e prontos para se reformularem sempre.

Fonte: GERZEMA, John; LEBAR, Ed. *The brand bubble: the looming crisis in brand value and how to avoid it*. Nova York: Jossey-Bass, 2008; GERZEMA, John; LEBAR, Ed. *The trouble with brands*, *Strategy+Business*, 55, 2009.

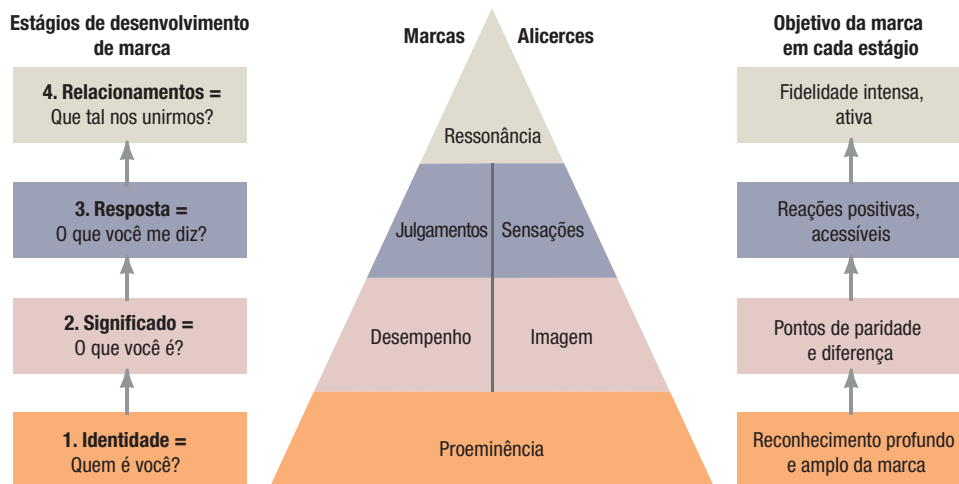


Figura 9.4
Pirâmide de ressonância da marca

Segundo esse modelo, para executar essas quatro etapas é preciso erguer uma pirâmide de seis “alicerces de marca”, como ilustra a Figura 9.4. O modelo enfatiza a dualidade das marcas — a rota racional para a construção da marca está no lado esquerdo da pirâmide, enquanto a rota emocional fica no lado direito.²²

A MasterCard é um exemplo de marca com dualidade, uma vez que enfatiza a vantagem racional do cartão de crédito — ser aceito em estabelecimentos no mundo todo — e a vantagem emocional transmitida por sua premiada campanha publicitária “Não tem preço” (“Existem coisas que o dinheiro não compra, para todas as outras existe MasterCard”).

Para criar um brand equity significativo, é preciso atingir o topo da pirâmide de marca, o que ocorrerá apenas se os alicerces adequados forem estabelecidos.

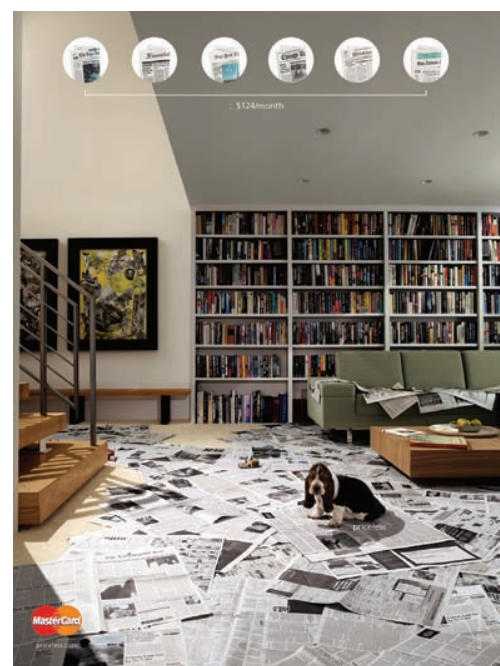
- A **proeminência da marca** está relacionada com a frequência e a facilidade com que ela é evocada em diversas situações de compra ou consumo.
- O **desempenho da marca** diz respeito ao modo como o produto atende às necessidades funcionais do cliente.
- A **imagem da marca** descreve as propriedades extrínsecas do produto, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente.
- Os **juízos da marca** se concentram nas opiniões e avaliações pessoais do cliente.
- As **sensações da marca** são respostas e reações emocionais dos clientes à marca.
- A **ressonância da marca** se refere à natureza do relacionamento que os clientes mantêm com a marca e mede até que ponto eles se sentem “em sincronia” com ela.

A ressonância se caracteriza pela intensidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como pelo nível de atividade gerado por essa fidelidade.²³ Alguns exemplos de marcas com alta ressonância são Harley-Davidson, Apple e eBay. A Fox News constatou que os níveis mais elevados de ressonância e engajamento gerados por seus programas costumam levar a um maior recall da propaganda que ela veicula.²⁴

A construção do brand equity

Os profissionais de marketing constroem o brand equity de suas empresas criando as estruturas certas de conhecimento da marca com os consumidores certos. Esse processo depende de *todos* os

A campanha “Não tem preço” da MasterCard reforça as recompensas emocionais da marca.



contatos relacionados com a marca — iniciados ou não pela empresa.²⁵ Sob a perspectiva da administração de marketing, porém, existem três conjuntos principais de *impulsionadores do brand equity*:

1. **As escolhas iniciais dos elementos ou identidades da marca (nomes da marca, URLs, logomarcas, símbolos, personagens, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais).** A Microsoft escolheu o nome Bing para seu novo mecanismo de busca por considerar que ele expressava de forma inequívoca a busca e o momento “aha!” de encontrar o que uma pessoa está procurando. Também é curto, simpático, de fácil memorização, ativo e compreensível em qualquer cultura.²⁶
2. **O produto e todas as atividades de marketing e programas de suporte de marketing associados a ele.** A marca da Liz Claiborne que mais cresce é a Juicy Couture, cujas roupas e acessórios esportivos provocativos e contemporâneos exercem um forte apelo de estilo de vida a mulheres, homens e crianças. Posicionada como um luxo acessível, a marca cria diferenciação por meio de distribuição limitada e, de certa forma, um nome picante e uma atitude rebelde.²⁷
3. **Outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa).** O nome de marca da vodka neozelandesa 42BELOW se refere a uma latitude que passa pela Nova Zelândia e a seu teor alcoólico. A embalagem e outros sinais visuais foram criados para alavancar a percepção de pureza do campo e, assim, comunicar o posicionamento da marca.²⁸



O nome da marca 42BELOW tem um significado direto relacionado com o produto e indireto relacionado com sua origem neozelandesa.

A escolha dos elementos da marca

Elementos da marca são recursos que podem ser registrados e servem para identificar e diferenciar a marca. A maioria das marcas fortes emprega diversos desses elementos. A Nike possui um símbolo inconfundível, o slogan estimulante “Just do it” e o nome mitológico “Nike” baseado na deusa alada da vitória.

Os profissionais de marketing devem escolher elementos de marca que gerem o máximo de brand equity possível. Isso pode ser testado verificando-se o que os consumidores pensariam ou sentiriam sobre o produto se conhecessem somente o elemento da marca. Com base apenas no nome isolado do produto, um consumidor poderia esperar que o adoçante ZeroCal não tenha calorias e que as pilhas Duracell durem muito.

CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO ELEMENTO DA MARCA Existem seis critérios na escolha dos elementos da marca. Os três primeiros — ser de fácil memorização, significativo e cativante — podem ser caracterizados como “construtores de marca”. Os três últimos — ser transferível, adaptável e protegido — têm caráter “defensivo” e ajudam a alavancar e preservar o brand equity contra ameaças.

1. **Fácil memorização.** Com que facilidade o elemento da marca é lembrado e reconhecido? Quando isso ocorre? Tanto no momento da compra quanto no do consumo? Nomes curtos como OMO, Ypê e Veja são elementos da marca fáceis de memorizar.
2. **Significativo.** Até que ponto o elemento de marca é digno de crédito? É sugestivo para a categoria correspondente, um ingrediente do produto ou o tipo de pessoa que poderia usar a marca? Pense no significado inerente a nomes como desodorizador de ar BomAr, absorvente feminino Sempre Livre e bicicleta Barra Forte.
3. **Cativante.** Esteticamente, o elemento de marca é cativante? Uma tendência recente é usar nomes bem-humorados e que também possam ser prontamente convertidas em uma URL, como no caso do compartilhamento de fotos Flickr, da rede social Wakoopa e dos telefones celulares ROKR e RAZR da Motorola.²⁹
4. **Transferível.** O elemento de marca pode ser usado para apresentar novos produtos na mesma categoria ou em outras? Ele agrega ao brand equity em outros países e segmentos

de mercado? Embora fosse inicialmente uma livraria virtual, a Amazon.com foi inteligente o suficiente para não se chamar “Books ‘R’ Us”. O Amazonas é famoso por ser o maior rio do mundo, e o nome sugere a grande variedade de mercadorias que poderiam ser enviadas aos consumidores, um descritor importante da diversificada gama de produtos que a empresa vende.

5. **Adaptável.** O elemento de marca é adaptável e atualizável? A imagem da personagem da marca de produtos alimentícios Betty Crocker passou por mais de sete retoques em seu visual ao longo de 87 anos, e ela parece ter no máximo 35!
6. **Protegido.** O elemento de marca pode ser protegido juridicamente? E em termos concorrenciais? Pode ser copiado com facilidade? Nomes que se tornam sinônimo de sua categoria de produto — como Gillette, Xerox e Maizena — devem deter seus direitos sobre a marca para não se tornarem genéricos.

DESENVOLVIMENTO DOS ELEMENTOS DE MARCA Os elementos de marca podem exercer diversos papéis na construção da marca.³⁰ Se os consumidores não analisam muitas informações ao tomar decisões sobre produtos, os elementos de marca devem ser facilmente reconhecidos, além de inerentemente descritivos e persuasivos. A atratividade dos elementos de marca também podem aumentar o reconhecimento e as associações mentais.³¹ Os duendes da Keebler reforçam a ideia de comida caseira de qualidade associada a senso de magia e diversão para sua linha de biscoitos; o amigoso mascote Bibendum da Michelin, que lembra a forma de um pneu, ajuda a transmitir segurança para a família.

Muitas vezes, quanto menos tangíveis forem os benefícios da marca, mais importante será que os seus elementos capturem as características intangíveis. É comum as empresas de seguros usarem em suas marcas símbolos de força (como a Rocha de Gibraltar da Prudential e o alce da Hartford), segurança (as mãos unidas em formato de concha da Allstate e o capacete da Fireman’s Fund) ou alguma combinação de ambos (o castelo da Fortis).

Assim como os nomes de marca, os slogans são um meio extremamente eficiente de construir brand equity.³² Eles podem funcionar como “ganchos” para ajudar os consumidores a compreender o que é a marca e o que a torna especial: “Com Manah, adubando dá”, “Gol, linhas aéreas inteligentes” e “TIM, viver sem limites”. Entretanto, escolher um nome com um significado inerente à marca pode ser um entrave à agregação de um sentido diferente ou à atualização de um posicionamento.³³

Desenvolvendo atividades de marketing holístico

Uma marca não é construída exclusivamente por propaganda. Os consumidores passam a conhecê-la por meio de uma gama de contatos e pontos de ligação: observação e uso pessoal, boca a boca, interações com funcionários da empresa, contatos on-line ou por telefone e transações de pagamento. Um **contato de marca** pode ser definido como qualquer experiência geradora de informações, positivas ou negativas, que um cliente real ou potencial tem com a marca, sua categoria de produto ou seu mercado.³⁴ A empresa deve se empenhar em gerenciá-las tanto quanto em fazer sua propaganda.³⁵

A estratégia e a tática de marketing mudaram radicalmente nos últimos anos.³⁶ Os profissionais de marketing criam contatos de marca e constroem brand equity por diversas vias, tais como clubes e comunidades de consumidores, feiras comerciais, marketing de eventos, patrocínios, visitas à fábrica, relações públicas, press releases e marketing de causas sociais. A Mountain Dew criou o Dew Tour, um dos maiores eventos de esportes radicais do mundo, no qual atletas competem em diversos campeonatos de *skateboarding*, BMX e motocross estilo livre para atrair o cobiçado, porém volúvel, mercado-alvo de 12 a 24 anos.³⁷

Praticar o **marketing integrado** significa mesclar e combinar atividades de marketing a fim de maximizar seus efeitos individuais e coletivos.³⁸ Para executá-lo, os profissionais de marketing necessitam de uma variedade de atividades de marketing distintas que reforcem a promessa da marca. O Olive Garden se tornou a segunda maior rede de restaurantes informais dos Estados Unidos, com vendas superiores a US\$ 3 bilhões em 2010 em seus mais de 700 restaurantes na América do Norte, graças, em parte, a um plano de marketing totalmente integrado.

Olive Garden A promessa de marca do Olive Garden é “uma típica refeição familiar italiana”, caracterizada por uma “deliciosa comida italiana fresca e simples”, “acompanhada por uma excelente taça de vinho” e servida por “pessoas que tratam os clientes como alguém da família”, “em um aconchegante ambiente familiar”. Para corresponder a essa promessa de marca, a rede de restaurantes já enviou mais de 1.110 de seus gerentes gerais e atendentes para viagens de imersão cultural na Itália; inaugurou o Culinary Institute of Tuscany (Instituto de Culinária da Toscana), na Itália, para inspirar a criação de novos pratos e ensinar a seus funcionários técnicas da autêntica cozinha italiana; oferece workshops sobre vinhos para sua equipe e eventos de degustação para os clientes; por fim, reformou os restaurantes, dando-lhes um toque de uma casa de campo toscana. As comunicações englobam mensagens internas, para os funcionários e em mídia de massa, que, em conjunto, reforçam a promessa de marca e seu slogan “When You’re Here, You’re Family” (“Aqui, você faz parte da família”).³⁹

As atividades de marketing integrado podem ser julgadas no tocante à eficiência e à eficácia com que influenciam a conscientização de marca e com que criam, mantêm ou fortalecem a imagem de marca. Embora a Volvo possa investir em P&D e se engajar em propagandas, promoções e outros meios de comunicação para reforçar a associação de sua marca com a “segurança”, também pode patrocinar eventos para assegurar que seja considerada contemporânea e atualizada. Os planos de marketing devem ser agregados de modo que o todo seja maior do que a soma das partes. Em outras palavras, as atividades de marketing devem operar isoladamente e em conjunto.

Como alavancar associações secundárias

A terceira e última maneira de construir brand equity é, literalmente, “tomá-lo emprestado”. Isso quer dizer criar valor para a marca associando-a a outras informações presentes na memória dos consumidores e que lhes transmitem significado (veja a Figura 9.5).

Essas associações “secundárias” podem vincular a marca a determinadas fontes, tais como a própria empresa (por meio de estratégias de branding), países ou outras regiões geográficas (identificação da origem do produto) e canais de distribuição (estratégias de canal); além de outras marcas (branding de ingredientes ou co-branding), personagens (licenciamento), formadores de opinião (aval), eventos culturais ou esportivos (patrocínio) e outras fontes de terceiros (prêmios ou críticas).

Por exemplo, pense que a Burton — fabricante de pranchas para *snowboard* e botas, acessórios, vestuário e casacos para esqui — decidiu lançar uma prancha de surfe chamada “Dominador”. A Burton abocanhou mais de um terço do mercado de *snowboard* criando parcerias com os melhores profissionais desse esporte e uma bem estruturada comunidade de praticantes amadores. Ao criar um plano de marketing de sustentação à nova prancha Dominador, a Burton poderia alavancar o conhecimento secundário da marca de diversas formas:

- Recorrendo ao “sub-branding” do produto e batizando-o de “Dominador by Burton”. As avaliações dos consumidores sobre o novo produto seriam influenciadas pelo que sentem em relação à Burton e se eles acham que esse conhecimento antecipa a qualidade de uma prancha de surfe da empresa.
- A Burton poderia apegar-se a suas origens rurais na Nova Inglaterra, mas essa localização geográfica não teria muita relevância em se tratando de surfe.
- Poderia também tentar comercializar o produto em lojas populares de surfe, na esperança de que sua credibilidade “contagiasse” a marca Dominador.
- Também seria possível lançar mão da estratégia de co-branding, identificando uma marca forte para seus materiais de espuma ou fibra de vidro (como fez a Wilson ao incorporar a borracha dos pneus Goodyear às solas de seus tênis Pro Staff Classic).
- A Burton poderia contatar um ou mais dos melhores surfistas profissionais para divulgar a prancha; poderia ainda optar por patrocinar um campeonato de surfe ou mesmo toda a turnê mundial da Associação dos Surfistas Profissionais.
- Poderia tentar garantir e divulgar avaliações favoráveis por parte de terceiros em revistas especializadas.

Dessa forma, independentemente das associações criadas pela prancha de surfe em si, por seu nome de marca ou por quaisquer outros aspectos do programa de marketing, a Burton poderia construir brand equity por associação aos outros elementos descritos.

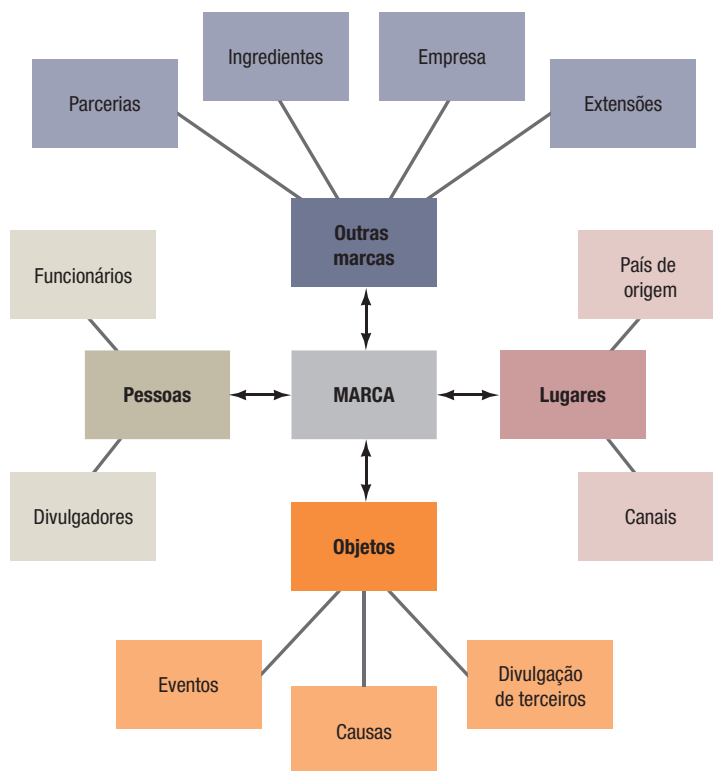


Figura 9.5

Fontes secundárias de conhecimento de marca

Branding interno

Os profissionais de marketing agora precisam “se virar” para cumprir a promessa de marca. Devem adotar uma perspectiva *interna* para ter certeza de que funcionários e parceiros de marketing prezam e compreendem as noções básicas de branding e como elas podem ajudar — ou prejudicar — o brand equity.⁴⁰ O **branding interno** consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários em relação às marcas.⁴¹ Os profissionais de marketing holístico vão além, treinando e incentivando distribuidores e revendedores a atender bem os clientes. Revendedores mal treinados podem arruinar os melhores esforços empreendidos para construir uma forte imagem de marca.

O *vínculo com a marca* se verifica quando os clientes consideram que a empresa está cumprindo sua promessa. Todos os contatos deles com os funcionários e os meios de comunicação da empresa devem ser positivos.⁴² *A promessa da marca somente será cumprida se todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca.* A Disney é tão bem-sucedida em branding interno que realiza seminários sobre o “Estilo Disney” até para funcionários de outras empresas.

Quando os funcionários se preocupam com a marca e acreditam nela, eles se tornam motivados a trabalhar mais e serem mais fiéis à empresa. Alguns princípios importantes do branding internos são:⁴³

1. **Escolha o momento certo.** Momentos decisivos são oportunidades ideais para capturar a atenção e a imaginação dos funcionários. Após veicular uma campanha de branding interno associada a seu reposicionamento externo, “Beyond Petroleum”, a BP constatou que a maioria dos funcionários reagia positivamente à nova marca e achava que a empresa seguia na direção certa.
2. **Vincule o marketing interno ao externo.** Mensagens internas e externas devem ser compatíveis. A campanha de e-business da IBM não somente ajudou a mudar a percepção pública da empresa no mercado como também sinalizou aos funcionários que a IBM estava determinada a buscar a liderança no uso da tecnologia de Internet.
3. **Mantenha a marca viva para os funcionários.** A comunicação interna deve ser informativa e energizante. A Miller Brewing explorou sua herança cervejeira para gerar orgulho e paixão e levantar o moral dos funcionários.

Comunidades de marca

Graças à Internet, as empresas estão interessadas em colaborar com os consumidores para criar valor por meio de comunidades desenvolvidas em torno de marcas. Uma **comunidade de marca** é uma comunidade especializada de consumidores e funcionários cuja identificação e atividades giram em torno da marca.⁴⁴ Três características identificam as comunidades de marca:⁴⁵

1. Uma “consciência de espécie” ou um senso de conexão para com a marca, a empresa, o produto ou outros membros da comunidade.
2. Rituais, histórias e tradições compartilhadas que ajudam a transmitir o significado da comunidade.
3. Uma responsabilidade ou um dever moral compartilhado tanto à comunidade como um todo quanto a seus membros individuais.

As comunidades de marca podem assumir muitas formas.⁴⁶ Algumas surgem organicamente dos próprios usuários da marca, como o clube de pilotos Atlanta MGB, o grupo de usuários do Apple Newton e o fórum de discussão on-line Rennlist da Porsche. Outras são patrocinadas e intermediadas por empresas, como o Club Green Kids (fã-clube mirim oficial do time de basquete Boston Celtics) e o grupo dos proprietários de Harley-Davidson.



Marcas de sucesso como a Burton Snowboards precisam refletir cuidadosamente sobre como alavancar seus pontos fortes com novos produtos e mercados, além de como “tomar emprestado” o valor de outras pessoas, lugares ou objetos.

Harley-Davidson Fundada em 1903, em Milwaukee, Wisconsin, por duas vezes a Harley-Davidson escapou por pouco da falência, mas atualmente é uma das marcas de veículos motorizados mais reconhecidas do mundo. Em um ato de desespero, por causa das terríveis dificuldades financeiras que enfrentava na década de 1980, ela licenciou seu nome para negócios pouco recomendados como cigarros e cooler de vinho. Embora os consumidores amassem a marca, as vendas caíram devido a problemas de qualidade de produto, e a Harley iniciou a retomada de sua excelência melhorando os processos de fabricação. A empresa também desenvolveu uma forte comunidade da marca na forma de um clube de proprietários denominado Harley Owners Group (H.O.G.), que patrocina ralis de motocicleta, passeios beneficentes e outros eventos ligados ao motociclismo, e agora conta com um milhão de membros em mais de 1.200 grupos regionais. Os benefícios do H.O.G. incluem uma revista chamada *Hog Tales*, um manual de turismo, serviço de emergência na estrada, um seguro concebido especialmente, serviço de compensação a roubos, tarifas promocionais em hotéis e o programa Fly & Ride que oferece aos membros o aluguel de Harleys nas férias. A empresa também mantém um abrangente site dedicado ao H.O.G., com informações sobre os grupos do clube, eventos e uma seção de acesso exclusivo aos membros.⁴⁷

Uma comunidade de marca forte resulta em uma base maior de clientes fiéis, comprometidos. Suas atividades e seu suporte podem, até certo ponto, substituir outras atividades que a empresa teria de empreender, criando maior eficácia e eficiência de marketing.⁴⁸ Uma comunidade de marca também pode ser uma constante fonte de inspiração e feedback para melhorias de produtos ou inovações.

Para entender melhor como funcionam, um estudo abrangente examinou comunidades formadas em torno de marcas bem diferentes entre si como a de cosmecêuticos StriVectin, automóveis BMW Mini, o programa de televisão *Xena: Warrior Princess*, refrigerante Jones, banda de rock Tom Petty & the Heartbreakers e aparelhos de GPS Garmin. Aplicando múltiplos métodos de pesquisa como a “netnografia” com fóruns on-line, observação participativa e natural das atividades da comunidade e entrevistas em profundidade com membros da comunidade, os pesquisadores descobriram a ocorrência de 12 práticas de criação de valor. Eles as dividiram em quatro categorias — rede social, engajamento em comunidades, administração de impressões e uso da marca —, que estão resumidas na Tabela 9.2.

A formação de uma comunidade de marca positiva e produtiva requer planejamento e implementação cuidadosos. As especialistas em marca Susan Fournier e Lara Lee identificaram os sete mitos mais comuns sobre comunidades de marca e sugerem a realidade em cada caso (veja a Tabela 9.3).

A mensuração de brand equity

Como o brand equity pode ser mensurado? Uma *abordagem indireta* avalia fontes potenciais de brand equity identificando e rastreando as estruturas de conhecimento da marca detidas pelo consumidor.⁴⁹ Já a *abordagem direta* avalia o impacto real do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes aspectos do marketing. A seção Novas Ideias em Marketing “A cadeia de valor da marca” mostra como associar ambas as metodologias.⁵⁰

TABELA 9.2 Práticas de criação de valor

REDE SOCIAL	
Recepção	Cumprimentar novos membros, acolhendo-os no grupo e auxiliando sua aprendizagem sobre a marca e a socialização na comunidade.
Criação de empatia	Oferta de suporte emocional e/ou físico a outros membros, inclusive apoio em situações críticas relacionadas com a marca (por exemplo, falha de produto, personalização) e/ou questões de vida não relacionadas com a marca (por exemplo, doença, morte, emprego).
Administração	Articular as expectativas de comportamento dentro da comunidade de marca.
ADMINISTRAÇÃO DE IMPRESSÕES	
Elogio	Falar bem da marca, inspirando outros a usá-la e fazendo sua recomendação.
Justificativa	Reunir justificativas racionais, de modo geral, para dedicar tempo e esforço à marca e, de modo coletivo, para observadores externos e membros do entorno.
ENGAJAMENTO EM COMUNIDADES	
Delimitação	Reconhecer as variações entre os membros da comunidade de marca e estabelecer distinção e semelhança intragrupo.
Estabelecimento de marcos	Observar eventos exemplares de propriedade da marca e consumo.
Caracterização	Traduzir marcos em símbolos e artefatos.
Documentação	Detalhar a jornada de relacionamento com a marca de uma forma narrativa, muitas vezes se ancorando e pontuando por marcos.
USO DA MARCA	
Tratamento	Cuidar da marca ou sistematizar padrões ideais de utilização.
Personalização	Modificar a marca para atender necessidades do grupo ou individuais. Isso inclui todos os esforços para mudar especificações de fábrica do produto para melhorar seu desempenho.
Massificação	Distanciar-se/aproximar-se do mercado de maneira positiva ou negativa. Pode ser dirigida a outros membros (por exemplo, você deve vender/não vender tal produto) ou à empresa por meio de conexão explícita ou monitoramento presumido do site (por exemplo, você deve corrigir isso/fazer isso/mudar isso).

Fonte: adaptado de SHAU, Hope Jensen; MUNIZ, Albert M.; ARNOULD, Eric J. How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73, p. 30-51, set. 2009.

TABELA 9.3 Mitos e verdades das comunidades de marca

Mito: comunidade de marca é uma estratégia de marketing.	Verdade: comunidade de marca é uma estratégia de negócio. O modelo de negócio como um todo deve apoiar a comunidade de marca.
Mito: comunidades de marca existem para servir ao negócio.	Verdade: comunidades de marca existem para servir a seus membros. As comunidades de marca são um meio que leva a um determinado fim e não um fim em si mesmo.
Mito: construa a marca, e a comunidade será uma consequência.	Verdade: cultive a comunidade, e a marca crescerá; projete a comunidade, e a marca será forte.
Mito: comunidades de marca devem ser festivais de adoração para fiéis defensores da marca.	Verdade: comunidades são inerentemente políticas, e essa Verdade deve ser enfrentada com honestidade e autenticidade; as empresas inteligentes abraçam os conflitos que fazem as comunidades prosperarem.
Mito: concentre-se em líderes de opinião para construir uma comunidade forte.	Verdade: comunidades fortes cuidam de todos os seus membros; todos na comunidade desempenham um papel importante.
Mito: redes sociais on-line são a melhor maneira de construir uma comunidade.	Verdade: redes sociais são uma ferramenta de comunidade, mas ferramenta não é estratégia.
Mito: comunidades de marca de sucesso são rigorosamente administradas e controladas.	Verdade: controle é ilusão; o sucesso de uma comunidade de marca requer abertura e relaxamento; feitas de pessoas e destinadas a elas, as comunidades desafiam o controle gerencial.

Fonte: FOURNIER, Susan; LEE, Lara. The seven deadly sins of brand community. *Marketing Science Institute Special Report* 08-208, 2008; FOURNIER, Susan; LEE, Lara. Getting brand communities right. *Harvard Business Review*, p. 105-11, abr. 2009.



Novas ideias em marketing



A cadeia de valor da marca

A *cadeia de valor da marca* é uma maneira estruturada de avaliar as fontes e os resultados do brand equity, bem como a forma pela qual as atividades de marketing criam o valor da marca (veja a Figura 9.6). Tal cadeia se baseia em diversas premissas básicas.

Em primeiro lugar, o processo de criação do valor da marca tem início quando a empresa investe em um programa de marketing cujos alvos sejam clientes reais ou potenciais e que tenha por objetivo desenvolver a marca, incluindo pesquisa, desenvolvimento e projeto do produto; comercialização ou suporte ao intermediário; e comunicações de marketing. Então, presume-se que o programa de marketing vá influenciar o “modo de pensar”, o comportamento de compra e a reação ao preço dos clientes; a questão é como. Por fim, a comunidade de investidores leva em consideração o desempenho do mercado e outros fatores, como custo de reposição e preço de compra em aquisições, para chegar a uma avaliação do valor para o acionista, em termos gerais, e do valor de uma marca, em particular.

O modelo também pressupõe que três conjuntos de multiplicadores regem a transferência entre um programa de marketing e os três estágios de valor subsequentes.

- O *multiplicador do programa* determina a capacidade do programa de marketing de influenciar o modo de pensar do cliente e depende da qualidade do investimento no programa.
- O *multiplicador do cliente* determina até que ponto o valor criado na mente do cliente afeta o desempenho no mercado. Esse resultado depende de superioridade competitiva (eficácia da quantidade e da qualidade do investimento em marketing em relação às marcas concorrentes), canal e outro suporte intermediário (quanto de reforço de marca e esforço de vendas estão sendo despendidos pelos vários parceiros de marketing) e número de clientes e seu perfil (quantos e que tipo de clientes, lucrativos ou não, são atraídos pela marca).
- O *multiplicador do mercado* determina até que ponto o valor demonstrado pelo desempenho de uma marca no mercado se manifesta no valor para o acionista. Depende, em parte, das ações de analistas financeiros e investidores.

Fonte: KELLER, K. Lane; LEHMANN, Don Lehmann. How do brands create value. *Marketing management*, p. 27-31, maio/jun. 2003. Veja também EPSTEIN, Marc J.; WESTBROOK, Robert A. Linking actions to profits in strategic decision making. *MIT Sloan Management Review*, p. 39-49, 2001; SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-based assets and shareholder value. *Journal of Marketing*, 62, n. 1, p. 2-18, jan. 1998; SRINIVASAN, Shuba; VANHEULE, Marc; PAUWELS, Koen. Mindset metrics in market response models: an integrative approach. *Journal of Marketing Research*, no prelo.

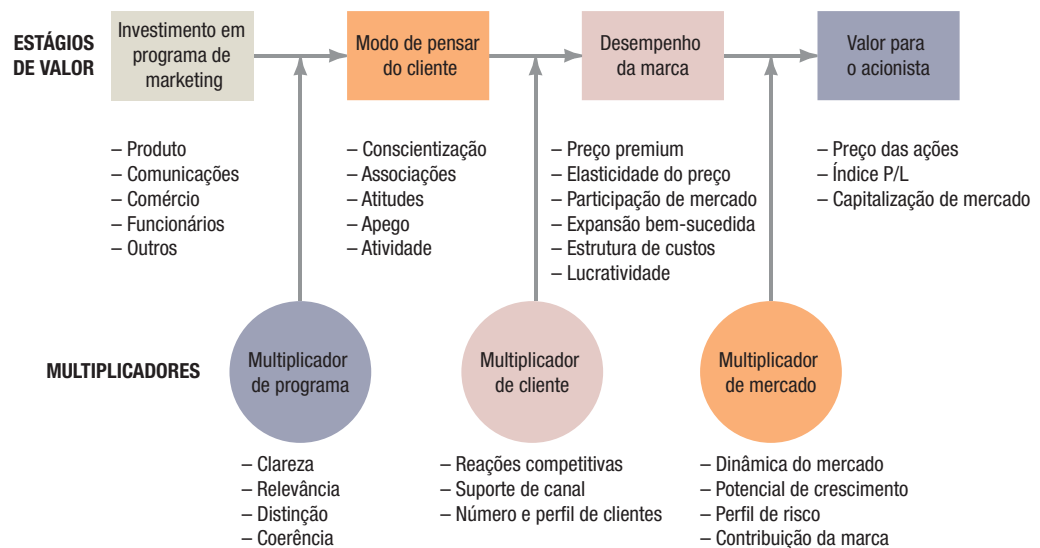


Figura 9.6

A cadeia de valor da marca

Fonte: KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008. Impresso e reproduzido em formato eletrônico com permissão de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Essas duas abordagens gerais são complementares, e os profissionais de marketing podem usá-las em conjunto. Em outras palavras, para que o brand equity desempenhe uma função estratégica útil e oriente as decisões de marketing, é importante que os profissionais de marketing compreendam totalmente (1) as fontes de brand equity e como elas afetam os resultados relevantes e (2) como essas fontes e resultados mudam, se for o caso, ao longo do tempo. As auditorias de marca são importantes para o primeiro ponto; já o rastreamento da marca é importante para o segundo.

TABELA 9.4 As dez marcas mais valiosas do mundo

Classificação	Marca	Valor da marca em 2009 (em bilhões de dólares)
1	Coca-Cola	US\$ 68,7
2	IBM	US\$ 60,2
3	Microsoft	US\$ 56,6
4	GE	US\$ 47,8
5	Nokia	US\$ 34,9
6	McDonald's	US\$ 32,3
7	Google	US\$ 32
8	Toyota	US\$ 31,3
9	Intel	US\$ 30,6
10	Disney	US\$ 28,4

Fonte: Interbrand. Usado com permissão.

- Uma **auditoria de marca** envolve uma série de procedimentos focados no consumidor pelos quais se avalia a saúde da marca, desvenda-se suas fontes de brand equity e são sugeridas maneiras de melhorar e alavancar seu valor. Os profissionais de marketing devem realizar uma auditoria de marca ao elaborar planos de marketing e avaliar mudanças no direcionamento estratégico. Realizar auditorias de marca periodicamente, por exemplo, a cada ano, permite aos profissionais de marketing monitorar a pulsação de suas marcas, podendo assim gerenciá-las de forma mais proativa e responsiva.
- Os **estudos de rastreamento da marca** coletam informações quantitativas dos consumidores ao longo do tempo para oferecer informações fundamentais acerca do desempenho de suas marcas e programas de marketing. Os estudos de rastreamento são meios de compreender onde, em que medida e de que forma o valor da marca está sendo criado, para facilitar a tomada de decisões rotineiras.

Não se deve confundir avaliação do brand equity com **avaliação da marca**, que é o trabalho de estimar o valor financeiro total da marca. A Tabela 9.4 traz as marcas mais valiosas do mundo em 2009.⁵¹ No caso dessas empresas conhecidas, o valor da marca costuma ser superior à metade da capitalização total da empresa no mercado. John Stuart, cofundador da Quaker Oats, afirmou: “Se esta empresa fosse dividida, eu lhe daria o terreno e as instalações e ficaria com as marcas. E me sairia melhor do que você”. As empresas norte-americanas não incluem o brand equity em seus balanços por conta da arbitrariedade da estimativa. Mas empresas no Reino Unido, em Hong Kong e na Austrália atribuem um valor a esse ativo. A seção Novas Ideias em Marketing “Quanto vale uma marca?” analisa uma estratégia de avaliação muito conhecida.



Quanto vale uma marca?

A conceituada empresa de avaliação de marcas Interbrand desenvolveu um modelo de estimativa formal do valor financeiro de uma marca, definido como o valor presente líquido dos ganhos futuros atribuíveis so-

mente à marca. Segundo a empresa, análises de marketing e financeiras têm igual importância na determinação do valor de uma marca. Seu processo segue cinco etapas. (A Figura 9.7 traz um esquema resumido.)

1. **Segmentação de mercado** — o primeiro passo é dividir um ou mais mercados em que a marca é vendida em segmentos mutuamente exclusivos que ajudem a determinar as variações em grupos distintos de clientes da marca.
2. **Análise financeira** — a Interbrand avalia preço, volume e frequência de compra para calcular com precisão as previsões de vendas e receitas futuras da marca. Uma vez estabelecidas as receitas da marca, deduzem-se todos os custos operacionais associados a elas a fim de obter o lucro antes de encargos financeiros e impostos (EBIT). Também são deduzidos os impostos incidentes e uma remuneração sobre o capital empregado para operar o negócio sub-

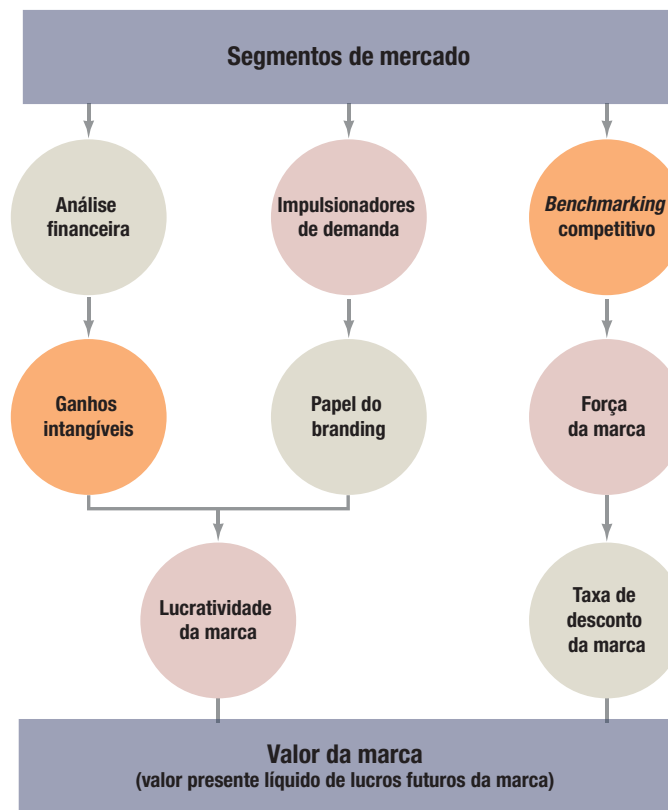


Figura 9.7

Método de avaliação da marca da Interbrand

jacente, restando os ganhos econômicos, isto é, a lucratividade atribuída ao negócio da marca.

3. **Papel do branding** — a seguir, a Interbrand atribui uma parcela dos ganhos econômicos à marca em cada segmento de mercado, primeiramente identificando os vários impulsionadores de demanda e depois determinando o grau em que a marca influencia diretamente cada um deles. A avaliação do papel do branding se baseia em pesquisa de mercado, bem como em workshops e entrevistas com clientes, e representa o percentual de ganhos econômicos que a marca gera. Multiplicando o papel do branding pelos ganhos econômicos, temos a lucratividade da marca.
4. **Força da marca** — em seguida, a Interbrand avalia o perfil da força da marca para determinar a probabilidade de que ela gere o lucro previsto. Essa etapa se baseia em *benchmarking* competitivo e em uma avaliação estruturada de clareza, comprometimento, proteção, capacidade de resposta, autenticidade, relevância, diferenciação, coerência, presença e compreensão da marca. Para cada segmento, a Interbrand aplica indicadores

setoriais e de brand equity para determinar um prêmio de risco para a marca. Analistas da empresa derivam a taxa de desconto global da marca, adicionando um prêmio de risco da marca à taxa livre de risco, representada pelo rendimento de títulos do governo. A taxa de desconto da marca, aplicada ao seu lucro previsto, produz o valor presente líquido da lucratividade da marca. Quanto mais forte a marca, menor a taxa de desconto, e vice-versa.

5. **Cálculo do valor da marca** — o valor da marca é o valor presente líquido (VPL) dos lucros previstos da marca, descontado pela taxa de desconto da marca. O cálculo do VPL compreende tanto o período da previsão quanto o período além dela, refletindo a capacidade das marcas de continuar a gerar lucros futuros.

Cada vez mais, a Interbrand usa as avaliações do valor da marca como uma ferramenta estratégica dinâmica para identificar e maximizar o retorno sobre o investimento da marca por uma série de áreas.

Fonte: Interbrand, Interbrand Brand Glossary e Nik Stucky e Rita Clifton da Interbrand.

Gerenciamento de brand equity

Visto que as respostas dos consumidores à atividade de marketing dependem do que eles sabem e lembram sobre uma marca, as ações de marketing de curto prazo, que modificam o conhecimento sobre ela, necessariamente aumentam ou diminuem o sucesso de futuras ações de marketing.

Reforço da marca

Como um ativo fundamental e duradouro da empresa, uma marca precisa ser cuidadosamente gerenciada para que seu valor não sofra depreciação.⁵² Muitas marcas líderes de 70 anos atrás

permanecem líderes até hoje — Wrigley's, Coca-Cola, Heinz e Campbell —, mas isso só foi possível graças à batalha ininterrupta em busca do aperfeiçoamento de bens, serviços e marketing.

O brand equity pode ser reforçado por ações de marketing que transmitam com coerência o significado da marca para os clientes no tocante a (1) quais produtos ela representa, quais vantagens principais oferece e quais necessidades ela satisfaz; e (2) como a marca torna esses produtos superiores e quais associações fortes, favoráveis e exclusivas a ela devem existir na mente dos consumidores.⁵³ A Nivea, uma das marcas mais fortes da Europa, expandiu seu escopo deixando de ser uma marca de cremes para pele para se tornar uma marca de tratamento de pele e cuidados pessoais. Isso graças a extensões de marca criteriosamente desenvolvidas e implementadas, que reforçavam a promessa da marca de “suavidade”, “delicadeza” e “cuidado”.

Para reforçar o brand equity, é preciso que a marca esteja sempre avançando — na direção correta e com novas e persuasivas ofertas e canais de venda. Em praticamente toda categoria de produto, marcas outrora proeminentes e admiradas — como Fila, Oldsmobile, Polaroid e Circuit City — perderam liderança em tempos de crise ou até mesmo saíram do mercado.⁵⁴

Uma parte importante do reforço de marca consiste em prover-lhe um suporte de marketing coerente. Coerência não significa uniformidade e imutabilidade: embora haja pouca necessidade de se desviar de um posicionamento bem-sucedido, muitas modificações táticas podem ser necessárias para manter o impulso e o direcionamento estratégicos da marca. Quando uma modificação é *realmente* necessária, as fontes de brand equity devem ser preservadas e protegidas a todo custo.

Discovery Communications No hipercompetitivo mercado de canais de TV a cabo, é fundamental ter uma identidade clara, mas que evolua de modo consistente. Um dos mais bem-sucedidos produtores desse setor, a Discovery Communications, opera 13 canais nos Estados Unidos com programas como *Deadliest Catch* e *MythBusters* (no Brasil, *Pesca mortal* e *Caçadores de mitos*, respectivamente, exibidos pelo Discovery Channel), *Whale Wars* (Animal Planet) e o agora extinto, mas na época popular, *Jon & Kate Plus 8* (TLC, no Brasil, Jon & Kate + 8). Posicionando-se como a empresa número um de mídia não ficcional do mundo, a Discovery Communications se dedica a “satisfazer a curiosidade e fazer diferença na vida das pessoas com um conteúdo da mais alta qualidade e produtos destinados a entreter, envolver e esclarecer — convidando os telespectadores a explorar o mundo onde vivem”. Por exemplo, quando passou a mostrar que a natureza e os animais acalentam mistério e perigo, o Animal Planet se tornou uma marca mais agressiva e interessante. Novos projetos em desenvolvimento incluem um canal voltado ao público feminino com Oprah Winfrey, um canal infantil em parceria com a Hasbro e uma possível série de programas científicos com o diretor Steven Spielberg. A Discovery também tem intensificado sua expansão mundial — incluindo China e Índia —, e atualmente atinge mais de 1,5 bilhão de assinantes em 170 países, gerando um terço da receita da empresa no mercado internacional.⁵⁵



O programa *Deadliest Catch* se tornou um programa decisivo para o Discovery Channel.

Ao gerenciar o brand equity, é importante reconhecer as trocas entre as atividades de marketing que fortalecem a marca e reforçam seu significado, tal como uma melhoria de produto que seja bem recebida ou uma campanha publicitária criativa, e aquelas que alavancam ou se valem de um brand equity preexistente para obter alguma vantagem financeira.⁵⁶ Em algum momento, o fracasso em reforçar a marca diminuirá seu reconhecimento e enfraquecerá sua imagem.

Revitalização da marca

Qualquer fato novo no ambiente de marketing pode afetar o sucesso de uma marca. Entretanto, várias marcas conseguiram se recuperar de forma impressionante nos últimos anos.⁵⁷ Após passar por um período de dificuldades, Burberry, Fiat e Volkswagen tiveram êxito na retomada de seu sucesso em diferentes graus.

De modo geral, a primeira coisa a ser feita para revitalizar uma marca é compreender quais eram as fontes de brand equity. As associações positivas estão perdendo sua força ou singularidade? As pessoas passaram a associar coisas negativas com a marca? Em seguida, é necessário

tomar decisões sobre a manutenção de um posicionamento existente ou a criação de um novo, e, se for esse o caso, qual posicionamento adotar.

Às vezes, a fonte do problema é o programa de marketing, porque ele não consegue cumprir a promessa da marca. Nesse caso, uma estratégia de “retorno às origens” pode ser adequada. Como vimos anteriormente, a Harley-Davidson reconquistou sua liderança de mercado atendendo melhor às expectativas dos clientes quanto ao desempenho de seus produtos. A Pabst Brewing Company fez isso voltando às raízes e alavancando seus principais ativos de marca.

Pabst O início do século XXI não foi bom para a Pabst Brewing Company, uma empresa de 165 anos. As receitas de sua carteira de marcas legadas — como Pabst Blue Ribbon, Old Milwaukee, Lone Star, Rainier, Stroh’s e Schlitz — caíram de um volume global de 9,5 milhões de barris em 2000 para 6,5 milhões em 2005. Em resposta, a nova administração colocou a empresa em um novo curso, incluindo a terceirização da produção com parceiros cuidadosamente selecionados e uma nova ênfase em sua rede de distribuidores. A administração supunha que seus ativo e vantagem estratégica mais importantes fossem as marcas registradas da empresa: “Sem dúvida, nosso maior ativo são nossas marcas. Elas têm forte reconhecimento residual. Elas têm valor. Elas são autênticas. Temos marcas que resistiram ao teste do tempo. Novas marcas não têm credenciais — credibilidade popular — como as nossas marcas. Trata-se de alavancar o poder de nossas marcas em relação a um público-alvo focado com uma mensagem de marca singular”. Assim, um novo marketing local da Pabst Blue Ribbon salientou suas qualidades genuínas, concretas, em locais pouco usuais como estúdios de tatuagem, pistas e lojas especializadas de *snowboarding* e cenários de música *underground*. Um boca a boca positivo — praticamente não se fez propaganda — deu à marca uma autêntica imagem “retrô-chic”. A PBR, como ficou conhecida, de repente se tornou um grande sucesso. O ressurgimento da marca destacou-se por um aumento de 25 por cento em vendas em 2009 que superaram, em muito, até mesmo as de outras cervejas sub-premium.⁵⁸

Mas, em outros casos, o antigo posicionamento deixa de ser viável e uma estratégia de “reinvenção” se torna necessária. A Mountain Dew teve a imagem de sua marca completamente renovada e se tornou uma potência em refrigerantes. Como sua história revela, muitas vezes é mais fácil reavivar uma marca ainda em circulação, mesmo que esteja um tanto quanto esquecida. A Old Spice é outro exemplo.

Old Spice Uma das primeiras fragrâncias de venda massificada, a Old Spice remonta a 1937. Sua clássica combinação de loção pós-barba e colônia — às vezes, acrescido de sabonete com corda fixadora — era o presente tradicional de Dia dos Pais dos *baby boomers*, mas se tornara basicamente irrelevante quando a Procter & Gamble adquiriu a marca em 1990. A estratégia de revitalização da P&G foi abandonar o antigo negócio de colônias para se concentrar em desodorantes e outros produtos de higiene masculina. Enfrentando dura concorrência da afiada linha de produtos Axe da Unilever, a empresa retomou sua clássica dobradinha de inovação de produto associada a novas formas de comunicação para atrair o público masculino de 12 a 34 anos. O desenvolvimento de novos produtos resultou na criação das linhas Old Spice High Endurance, Pro Strength e Red Zone de desodorantes, sabonetes líquidos, sprays para o corpo e produtos de barbear. O lançamento mais recente da Old Spice, Ever Clear, surgiu de “cartas de despedida” de participantes de focus groups aos desodorantes que haviam usado até então. Um avanço tecnológico permitiu à Ever Clear garantir a proteção de um bastão seco, sem o incômodo resíduo ceroso que deixava listras brancas nas roupas. Todos os produtos Old Spice foram sustentados por propagandas bem-humoradas que salientavam a “experiência” da marca.⁵⁹

Obviamente, as estratégias de revitalização formam um *continuum*, que vai desde o puro “retorno às origens” até a pura “reinvenção” e várias combinações intermediárias. O desafio é, muitas vezes, mudar o suficiente para atrair novos clientes, mas não a ponto de afastar os antigos. Quase toda revitalização de marca começa com o produto.⁶⁰ A reviravolta da General Motors com sua enfraquecida marca Cadillac foi turbinada por projetos de novos modelos, que redefiniram o visual e o estilo do Cadillac, como é o caso do sedan CTS, do roadster XLR e do esportivo ESV.⁶¹ O varejista de roupas sofisticadas Paul Stuart lançou sua primeira submarca, a mais ousada e bem modelada Phineas Cole, visando atualizar sua imagem conservadora para atrair um público mais jovem e antenado.⁶²

Planejamento de uma estratégia de branding

A estratégia de branding de uma empresa — comumente chamada **arquitetura de branding** — reflete o número e a natureza tanto dos elementos de marca comuns aos diferentes

produtos comercializados pela empresa quanto dos que são característicos de determinados produtos específicos. A decisão sobre como atribuir uma marca a novos produtos é especificamente crítica. Uma empresa tem três opções principais:

1. Desenvolver novos elementos de marca para o novo produto.
2. Aplicar alguns de seus elementos de marca preexistentes.
3. Utilizar uma combinação de elementos de marca novos e preexistentes.

Denomina-se **extensão de marca** o processo em que uma empresa utiliza uma marca estabelecida para lançar um novo produto. Quando uma nova marca é combinada com uma marca já existente, a extensão de marca também pode ser denominada **submarca**, como é o caso dos bombons Kisses da Hershey, o software Acrobat da Adobe, os automóveis Toyota Camry e os cartões American Express Blue. A marca preexistente que origina uma extensão de marca é conhecida como **marca-mãe**. Se esta já estiver associada a diversos produtos por meio de extensões de marca, pode ser chamada **marca master** ou **família de marcas**.

As extensões de marca podem ser classificadas em duas categorias gerais.⁶³ Em uma **extensão de linha**, a marca-mãe abrange um novo produto dentro de uma categoria de produto já atendida por ela, com novos sabores, formatos, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem, por exemplo. Ao longo dos anos, a Danone vem lançando diversos tipos de extensão de sua linha de iogurtes — com pedaços de fruta e sabores naturais ou de frutas, além do Danoninho. Na **extensão de categoria**, a marca-mãe é usada para introduzir uma categoria de produto diferente daquela por ela atendida, como os relógios Swiss Army. A Honda dá seu nome a diferentes produtos, como carros, motos, removedores de neve, aparadores de grama, motores para barcos e *snowmobiles*. É por isso que ela anuncia que é possível “colocar seis Hondas em uma garagem para dois carros”.

Uma **linha de marca** consiste em todos os produtos — originais bem como extensões de linha e de categoria — vendidos com determinada marca. Um **mix de marcas** (ou sortimento de marcas) é o conjunto de todas as linhas de marca de um determinado fornecedor. Muitas empresas têm lançado **variantes de marca**, que são linhas específicas de marca fornecidas a um varejista ou a um canal de distribuição específico. São resultantes da pressão exercida pelos varejistas sobre os fabricantes para que forneçam produtos exclusivos. Uma empresa de câmeras pode fornecer a grandes comerciantes produtos com nível inferior de desempenho e limitar seus itens mais caros a lojas especializadas. A Valentino pode desenhar e fornecer linhas diferentes de ternos e jaquetas para diferentes lojas de departamento.⁶⁴

Um **produto licenciado** é aquele cujo nome de marca foi licenciado para outros fabricantes, que efetivamente fazem o produto. As corporações se interessaram pela concessão de licenças como forma de inserir o nome e a imagem da empresa em uma ampla gama de produtos — de roupa de cama a sapatos — e a transformaram em um negócio bilionário.⁶⁵ O programa de licenciamento da Jeep, que atualmente conta com 600 produtos e 150 licenciados, inclui de tudo, desde carrinhos de bebê (adaptados aos braços mais longos dos papais) a vestuário (jeans com teflon) — contanto que se enquadrem no posicionamento da marca de “Life without limits” (“Vida sem limites”). Com mais de 400 pontos de venda dentro de lojas e 80 lojas independentes ao redor do mundo, a receita de licenciamento da Jeep atualmente passa de US\$ 550 milhões em vendas no varejo. Novas áreas de ênfase incluem acessórios para uso ao ar livre e em viagens, produtos juvenis e artigos esportivos.⁶⁶

Decisões de branding

OPÇÕES DE ESTRATÉGIA DE BRANDING Atualmente, o branding tem um poder tão grande que dificilmente algo fica sem marca. Supondo que a empresa decida colocar uma marca em seus bens e serviços, ela deve então escolher quais nomes de marca utilizar. Existem três estratégias gerais que são aplicadas com mais frequência:

- **Nomes de família de marcas individuais ou distintos.** É comum as empresas de bens de consumo manterem uma longa tradição de atribuir um nome de marca diferente para produtos diferentes. A General Mills usa muitos nomes de marcas individuais, tais como Biscuits, farinha Gold Medal, barras de granola Nature Valley, comida mexicana Old El Paso, sopa Progresso, cereal Wheaties e iogurte Yoplait. Se uma empresa produz vários produtos

diferentes, em muitos casos um nome abrangente não é desejável. A Swift and Company desenvolveu famílias distintas de nomes para seus presuntos (Premium) e fertilizantes (Vigoro). A principal vantagem dessa estratégia é que, se o produto for um fracasso ou der a impressão de ser de qualidade inferior, a empresa não tem sua reputação vinculada a ele. As empresas costumam usar nomes de marca diferentes para linhas de qualidade diferentes dentro da mesma classe de produtos.

- **Guarda-chuva corporativo ou nome de marca da empresa.** Muitas empresas, como a Heinz e a GE, usam sua marca corporativa como marca guarda-chuva para toda sua gama de produtos.⁶⁷ Os custos de desenvolvimento são menores no caso de nomes guarda-chuva porque não há necessidade de fazer pesquisa de “nome” ou gastar muito em propaganda para criar reconhecimento. A Campbell Soup introduz novas sopas sob sua marca com extrema simplicidade e alcança reconhecimento imediato. As vendas de um novo produto tendem a ser elevadas quando o nome do fabricante é bem conceituado. Tem-se verificado que as associações de imagem corporativa relacionada a inovação, especialização e confiabilidade influenciam diretamente as avaliações do consumidor.⁶⁸ Por fim, uma estratégia de branding corporativo pode acarretar maior valor intangível para a empresa.⁶⁹
- **Nome de submarca.** As submarcas combinam dois ou mais nomes da marca corporativa, da família de marcas ou das marcas individuais de um produto. A Kellogg emprega uma submarca ou estratégia híbrida de branding combinando a marca corporativa com marcas de produtos individuais como Kellogg’s Rice Krispies, Kellogg’s Raisin Bran e Kellogg’s Corn Flakes. Muitos fabricantes de bens duráveis, tais como Honda, Sony e Hewlett-Packard, utilizam submarcas para seus produtos. O nome da empresa ou corporativo confere legitimidade ao novo produto, enquanto o nome individual o particulariza.

MARCAS INDIVIDUAIS VERSUS MARCA GUARDA-CHUVA O uso de nomes de família de marca individuais ou distintos tem sido visto como uma estratégia de “marcas individuais” (*house of brands*), ao passo que o uso de um guarda-chuva corporativo ou nome de marca da empresa, como uma estratégia “guarda-chuva” (*branded house*). Essas duas estratégias de branding representam os dois extremos de um relacionamento contínuo com a marca. Uma estratégia de submarca recai em algum ponto intermediário, dependendo de qual componente da submarca é dado mais ênfase. Um bom exemplo de estratégia de marcas individuais é o da United Technologies.

United Technologies O portfólio de marcas da UTC inclui elevadores Otis, aquecedores e condicionadores de ar Carrier, sistemas industriais e aeroespaciais Hamilton Sundstrand, helicópteros Sikorsky, motores a jato Pratt & Whitney e sistemas de segurança UTC Fire & Security. A maioria de suas marcas leva o nome dos indivíduos que inventaram o produto ou criaram a empresa há décadas — eles têm mais força e são mais conhecidos no mercado organizacional. A marca-mãe, UTC, é divulgada somente para um público restrito, porém influente — a comunidade financeira e formadores de opinião em Nova York e Washington, DC. Afinal de contas, os funcionários são mais leais às empresas individuais de propriedade da UTC. “Minha filosofia sempre foi a de usar o poder das marcas comerciais das subsidiárias para melhorar o reconhecimento e a aceitação, a consciência e o respeito de marca pela empresa-mãe em si”, disse o então CEO da UTC, George David.⁷⁰

Dois componentes fundamentais de praticamente qualquer estratégia de branding são os portfólios de marca e as extensões de marca. (No Capítulo 12, são abordados o co-branding e o branding de ingredientes, bem como a extensão de linha por meio da verticalização.)

Portfólios de marca

Uma marca só pode ser ampliada até determinado ponto, e nem todos os segmentos de mercado que uma empresa gostaria de alcançar vão enxergá-la de modo igualmente favorável. Com frequência, são necessárias múltiplas marcas para atingir esses múltiplos segmentos. Outros motivos para o lançamento de marcas múltiplas na categoria incluem:⁷¹

1. Aumentar a presença da empresa nas prateleiras e a dependência do varejista na loja.
2. Atrair consumidores que buscam variedade e que, de outra forma, poderiam optar por outra marca.

3. Elevar a concorrência interna na empresa.
4. Obter economias de escala em propaganda, vendas, merchandising e distribuição.

O **portfólio de marca** é o conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece em uma dada categoria ou segmento de mercado.

Starwood Hotels & Resorts Uma das principais empresas no setor de hotelaria e lazer do mundo, a Starwood Hotels & Resorts Worldwide tem 850 propriedades em mais de 95 países e 145 mil funcionários em negócios próprios e terceirizados. Na tentativa de *rebranding* para ir “além de camas”, a Starwood tem diferenciado seus hotéis seguindo uma linha emocional, experiencial. Sua equipe nos hotéis e seus operadores de *call center* transmitem experiências diferentes para cada rede da empresa, assim como faz a propaganda. Essa estratégia surgiu de um grande projeto de posicionamento que durou 18 meses, com início em 2006, para encontrar posicionamentos para o portfólio de marcas que estabelecessem uma conexão emocional com os hóspedes. Uma pesquisa com consumidores indicou os seguintes posicionamentos para algumas das marcas:⁷²

- *Sheraton*. Com o slogan “You don’t stay here, you belong” (“Você não se hospeda aqui, você faz parte deste lugar”), Sheraton — a maior marca — denota calor humano, bem-estar e ambiente informal. Seu valor central está focado em “conexões”, uma imagem reforçada pela aliança do hotel com a Yahoo!, cofundadora do serviço Yahoo! Link @ Sheraton disponível em quiosques e *cyber cafés* no lobby.
 - *Four Points by Sheraton*. Para o viajante autossuficiente, o Four Points se esforça para ser honesto, simples e confortável. A marca trata de proporcionar um alto nível de conforto e poucas regalias como acesso gratuito à Internet de alta velocidade e garrafas de água. Sua propaganda exhibe tortas de maçã e fala em oferecer aos hóspedes “o conforto do lar”.
 - *W*. Com uma personalidade de marca definida como charmosa, intimista e de refúgio, o W oferece a seus hóspedes experiências exclusivas de estilo contemporâneo.
 - *Westin*. A ênfase do Westin em algo “pessoal, instintivo e renovado” levou a um novo ritual sensorial de boas-vindas com aromatização de chá branco, música e iluminação ambiente e toalhas refrescantes. Todos os quartos oferecem as “Heavenly Beds” do Westin, vendidas exclusivamente no varejo pelas sofisticadas lojas Nordstrom, reforçando a imagem de luxo da marca.
-

O que caracteriza um portfólio de marca ideal é sua capacidade de maximizar o brand equity em combinação com todas as outras marcas que o compõem. Os profissionais de marketing comumente precisam fazer uma escolha entre a abrangência de mercado e os fatores de custo e lucratividade. Se os lucros podem ser elevados caso o número de marcas seja reduzido, o portfólio é grande demais; se os lucros podem ser elevados caso marcas sejam acrescentadas, o portfólio não é grande o suficiente. O princípio básico da criação de um portfólio de marcas é maximizar a abrangência de mercado, para que nenhum cliente potencial seja ignorado, porém minimizar a sobreposição de marcas a fim de que elas não concorram entre si pela aprovação do cliente. Cada marca deve ser claramente diferenciada e atraente a um segmento de mercado grande o suficiente para justificar seus custos de marketing e produção.⁷³

Os profissionais de marketing monitoram cuidadosamente os portfólios de marca ao longo do tempo, com o intuito de identificar as que são fracas e dispensar as que não são lucrativas.⁷⁴ É provável que linhas com marcas mal diferenciadas se caracterizem por canibalização e precisem ser podadas.⁷⁵ Nos Estados Unidos, existem inúmeros cereais, bebidas e salgadinhos, além de milhares de fundos mútuos, e os estudantes podem escolher entre centenas de faculdades de administração. Para o vendedor, isso pode significar concorrência em excesso. Para o comprador, opções em excesso.

As marcas podem desempenhar uma série de papéis como integrantes de um portfólio.

MARCA DE COMBATE As marcas de combate, ou *flankers*, são posicionadas em relação às marcas concorrentes de maneira que as mais importantes (e mais lucrativas) *marcas carro-chefe* mantenham o posicionamento desejado. A Busch Bavarian tem seu preço determinado e é comercializada de modo a proteger a marca premium Budweiser da Anheuser-Busch; após um lançamento complicado, a Celeron contribuiu para frustrar o desafio competitivo da AMD ao microprocessador premium Pentium da Intel.⁷⁶ Os profissionais de marketing devem estar atentos a uma tênue linha divisória ao criar essas marcas de combate, que não devem ser atraentes a ponto de tirar vendas das marcas comparativas mais caras nem ser desenvolvidas tão modestamente que reflitam sua inferioridade em relação a essas marcas.

VACAS LEITEIRAS Algumas marcas podem ser mantidas no mercado apesar de registrarem vendas mais tímidas porque ainda conseguem manter sua lucratividade sem praticamente nenhum suporte de marketing. Essas “vacas leiteiras” podem ser “ordenhadas” com eficácia se a empresa capitalizar a reserva de brand equity que elas já possuem. Por exemplo, a Gillette continua a vender as marcas mais antigas Trac II, Atra, Sensor e Mach III porque a retirada dessas marcas do mercado não necessariamente levará seus clientes a mudar para outra marca da Gillette.

ENTRADA EM NÍVEL BÁSICO Muitas vezes, a função de uma marca com preço relativamente baixo no portfólio é atrair clientes para a franquia da marca. Os varejistas gostam de apresentar esses “chamarizes” porque eles conseguem “transferir” clientes para a marca mais cara. A BMW, por exemplo, lançou alguns modelos de seus carros série 3, em parte, como uma forma de atrair novos clientes para a franquia da marca, na expectativa de, futuramente, movê-los para modelos mais caros, quando decidirem trocar de carro.

ALTO PRESTÍGIO, ALTO NÍVEL O papel de uma marca relativamente cara é quase sempre adicionar prestígio e credibilidade ao portfólio inteiro. Segundo um analista, para a Chevrolet, o valor real de seu carro esportivo de alto desempenho, o Corvette, estava em “sua capacidade de atrair clientes curiosos para os *showrooms* e, ao mesmo tempo, ajudar a melhorar a imagem de outros carros da Chevrolet. Não é muito significativo para a GM em termos de lucratividade, mas, sem dúvida alguma, é um belo chamariz”.⁷⁷ A imagem e o prestígio tecnológicos do Corvette servem para glorificar toda a linha Chevrolet.

Extensões de marca

Muitas empresas decidiram alavancar seu ativo mais valioso lançando uma grande quantidade de produtos com algumas de suas marcas mais fortes. A maior parte dos novos produtos é, na verdade, composta de extensões de linha — normalmente de 80 a 90 por cento ao ano. Além disso, conforme constatado por diversas fontes, muitos dos novos produtos mais bem-sucedidos são extensões. Entre as mais bem-sucedidas nos supermercados em 2008 estavam o café Dunkin’ Donuts, as sopas Progresso Light e as refeições para micro-ondas Hormel Compleats. Porém, muitos produtos novos são lançados todos os anos com marcas novas. Em 2008, tivemos o medicamento antialérgico Zyrtec, o isotônico G2 e as lixas para pés Ped Egg.

VANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA As duas principais vantagens das extensões de marca são facilitar a aceitação de um novo produto e proporcionar um feedback positivo à marca-mãe e à empresa.

Maior chance de sucesso do novo produto Os consumidores criam expectativas sobre um novo produto com base no que conhecem sobre a marca-mãe e na medida em que pensam ser relevante esse conhecimento.⁷⁸ Quando a Sony lançou um novo computador pessoal destinado a aplicativos multimídia, o Vaio, os consumidores podem ter se sentido mais tranquilos em relação ao desempenho esperado devido a sua prévia experiência e conhecimento de outros produtos da empresa.

Criando expectativas positivas, as extensões reduzem os riscos.⁷⁹ Pode ser mais fácil também convencer os lojistas a estocar e promover uma extensão de marca por causa de um aumento previsível na demanda dos clientes. Uma campanha que introduza uma extensão não precisa criar conscientizações de marca e do novo produto; a propaganda pode se concentrar no produto propriamente dito.⁸⁰

Portanto, as extensões podem resultar em redução de custos da campanha de lançamento, o que é fundamental, visto que, no mercado norte-americano, estabelecer um novo nome de marca para um produto de consumo de massa pode custar até US\$ 100 milhões! As extensões também evitam a dificuldade — e a despesa — de criar um novo nome e possibilitam mais eficiência na embalagem e na rotulagem. Embalagens e rótulos semelhantes ou praticamente idênticos das extensões implicam custos de produção mais baixos e, se coordenados de maneira apropriada, mais notoriedade nas lojas, pois criam um efeito de “cartaz”.⁸¹ A Stouffers, por exemplo, oferece diversos tipos de comida congelada com embalagens na cor laranja, idêntica para todos os sabores, o que aumenta sua visibilidade quando dispostas lado a lado no freezer. Se uma empresa oferecer ao público um portfólio de variações da marca dentro de uma categoria de produto, os consumidores que querem mudanças poderão experimentar um produto diferente sem ter de abandonar a família de marcas.

Efeitos do feedback positivo Além de facilitar a aceitação de novos produtos, as extensões de marca oferecem benefícios relacionados ao feedback.⁸² Podem ajudar a esclarecer o significado de uma marca e seus principais valores, ou a melhorar o nível de fidelidade do consumidor à empresa que está por trás da extensão.⁸³ Por meio das extensões de marca, Crayola significa “artes e ofícios coloridos para crianças”, Aunt Jemima significa “alimentos para o café da manhã” e Vigilantes do Peso significa “perda e manutenção de peso”.

As extensões de linha são capazes de renovar o interesse e o gosto por uma marca, além de beneficiar a marca-mãe ao expandir sua cobertura de mercado. A meta do produto Kleenex, da Kimberly-Clark, é que todos tenham lenços de papel em cada cômodo da casa. Essa filosofia originou uma diversidade de lenços e embalagens Kleenex, incluindo lenços perfumados, extramaciais e com loção na composição; caixas com desenhos de dinossauros e cachorros para o quarto e o banheiro das crianças, ou figuras coloridas e artísticas para combinar com a decoração da sala de estar; e uma caixa tamanho família com lenços 50 por cento maiores do que os tradicionais.

Um dos benefícios de uma extensão bem-sucedida é que ela também pode servir como base para as extensões seguintes.⁸⁴ Durante as décadas de 1970 e 1980, a Billabong firmou sua imagem na comunidade jovem como fabricante e designer de moda surfe de qualidade. Esse sucesso lhe permitiu estender a marca para outras áreas direcionadas ao público jovem, como produtos relacionados ao *snowboard* e ao skate.

DESVANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA A má notícia é que as extensões de linha podem fazer com que o nome de marca não seja fortemente identificado com um produto.⁸⁵ Al Ries e Jack Trout chamam isso de “armadilha da extensão de linha”.⁸⁶ Ao vincular sua marca a produtos alimentícios mais comuns, como purês de batata, leite em pó, sopas e bebidas, a Cadbury correu o risco de perder o significado mais específico de sua marca, ligado a chocolates e balas.⁸⁷ A **diluição de marca** ocorre quando os consumidores deixam de associá-la a um produto específico ou a produtos altamente semelhantes e passam a lhe dar menos importância.

Se uma empresa lança extensões que os consumidores consideram inadequadas, eles podem começar a questionar a integridade da marca ou ficar confusos, e até frustrados: qual versão do produto é a “certa” para eles? As lojas recusam muitos novos produtos e marcas porque suas prateleiras ou displays não têm espaço para eles. A própria empresa pode ficar abarrotada.

O pior cenário possível para uma extensão é aquele em que não somente ela fracassa, mas, no processo, arrasta junto a imagem da marca-mãe. Felizmente, isso é raro. Os “fracassos de marketing”, em que o número de consumidores atraídos pela marca é insuficiente, costumam ser bem menos prejudiciais do que os “fracassos de produto”, em que a marca não consegue cumprir sua promessa. Ainda assim, os fracassos de produto só diluem o brand equity quando a extensão é tida como muito similar à marca-mãe. O carro Audi 5000 sofreu uma avalanche de publicidade e comentários negativos em meados da década de 1980, quando se alegou que ele apresentava um problema de “aceleração brusca”. A publicidade desfavorável se estendeu para o modelo 4000, mas o Quattro ficou relativamente mais protegido das repercussões negativas, pois se distanciara do 5000 com uma estratégia mais diferenciada de propaganda e branding.⁸⁸

Mesmo que as vendas de uma extensão de marca sejam altas e atinjam seu alvo, é possível que essa receita provenha de consumidores que optaram pela extensão em detrimento dos produtos já existentes da marca-mãe — na verdade, canibalizando a marca-mãe. Mudanças nas vendas dentro da marca talvez não sejam necessariamente indesejáveis porque podem ser compreendidas como uma forma de *canibalização antecipada*. Em outras palavras, os consumidores poderiam ter mudado para uma marca da concorrência e não para a extensão de linha, caso ela não tivesse sido introduzida na categoria. O sabão em pó Tide mantém a mesma participação de mercado de 50 anos atrás em virtude das contribuições de vendas de diversas extensões de linha — sabão em pó perfumado, sem perfume, em barra, líquido, etc.



Ao definir sua promessa de marca em termos de “artes e ofícios coloridos para crianças”, a Crayola deixou de se limitar a lápis de cor e lançou com sucesso uma série de diferentes produtos.

Uma desvantagem das extensões de marca facilmente ignorada é que, lançando um produto como uma extensão de marca, a empresa abre mão da oportunidade de criar uma nova marca, com imagem e brand equity próprios e exclusivos. Imagine os benefícios obtidos pela Disney ao lançar filmes direcionados ao público adulto com a Touchstone, pela Levi's ao criar as calças rústicas Dockers e pela Black&Decker ao lançar as sofisticadas ferramentas elétricas DeWALT.

CARACTERÍSTICAS DO SUCESSO Os profissionais de marketing devem avaliar cada extensão de marca em potencial por sua eficácia em transmitir o brand equity da marca-mãe para o novo produto, além de considerar a eficácia com que a extensão, por sua vez, contribui para o brand equity da marca-mãe.⁸⁹ O Crest Whitestrips alavancou a forte reputação da Crest em higiene bucal para proporcionar reafirmação no campo dos branqueadores dentários e, ao mesmo tempo, reforçar a imagem consagrada da empresa em higiene bucal.

Uma série de perguntas deve ser feita ao analisar o potencial de sucesso de uma extensão.⁹⁰

- A marca-mãe tem um brand equity forte?
- Existe uma forte base de ligação?
- A extensão tem os pontos de paridade e de diferença ideais?
- Como os programas de marketing podem melhorar o brand equity da extensão?
- Que implicações a extensão terá sobre o brand equity e a lucratividade da marca-mãe?
- Como os efeitos do feedback podem ser mais bem gerenciados?

Para ajudar a responder essas perguntas, a Tabela 9.5 apresenta um modelo de classificação com pesos e dimensões específicos que os usuários podem ajustar a cada aplicação.

A Tabela 9.6 enumera uma série de resultados de pesquisas acadêmicas sobre extensões de marca.⁹¹ Um dos principais erros na avaliação de oportunidades de extensão é não levar em conta *todas* as estruturas de conhecimento de marca detidas pelos consumidores e, em vez disso, focar em uma ou mais associações de marca como uma base potencial de ligação.⁹²

TABELA 9.5 Classificação da extensibilidade da marca
Atribua pontos para classificar o conceito do novo produto nas dimensões específicas das seguintes áreas:
Perspectivas de consumo: nível de desejo
10 pts. ____ Apelo da categoria do produto (tamanho, potencial de crescimento)
10 pts. ____ Transferência de brand equity (ligação percebida da marca)
5 pts. ____ Ligação percebida do consumidor-alvo
Perspectivas da empresa: entrega
10 pts. ____ Alavancagem de ativos (tecnologia de produto, capacidade de organização, eficácia do marketing via canais e comunicações)
10 pts. ____ Potencial de lucro
5 pts. ____ Viabilidade de lançamento
Perspectivas competitivas: diferenciação
10 pts. ____ Apelo comparativo (muitas vantagens, poucas desvantagens)
10 pts. ____ Resposta competitiva (probabilidade; imunidade ou invulnerabilidade a)
5 pts. ____ Barreiras jurídicas / reguladoras / institucionais
Perspectivas da marca: feedback de brand equity
10 pts. ____ Fortalece o valor da marca-mãe
10 pts. ____ Facilita oportunidades adicionais de extensão de marca
5 pts. ____ Melhora a base de ativos
TOTAL ____ pts.

TABELA 9.6 Resultados de pesquisa sobre extensões de marca

• Extensões de marca bem-sucedidas ocorrem quando associações favoráveis são atribuídas à marca-mãe e há uma percepção de ligação entre a marca-mãe e o produto da extensão.
• Há muitas bases de ligação: atributos e benefícios relacionados com o produto, atributos e benefícios não relacionados com produtos e benefícios relacionados com situações de uso comum ou tipos de usuário.
• Dependendo do conhecimento que o consumidor detém das categorias, as percepções de ligações podem se basear em semelhanças técnicas ou de fabricação ou considerações mais superficiais, como uma complementaridade necessária ou situacional.
• Marcas de alta qualidade se prestam mais à extensão do que as de qualidade média, embora ambos os tipos de marca tenham limites.
• Uma marca tida como modelo de uma categoria de produto pode ser difícil de ser estendida para fora da categoria.
• Associações de atributos concretos tendem a ser mais difíceis de estender do que associações de benefícios abstratos.
• Os consumidores podem transferir associações que são positivas na classe de produto original, mas que se tornam negativas no contexto da extensão.
• Os consumidores podem inferir associações negativas sobre uma extensão, talvez até mesmo com base em outras associações positivas inferidas.
• Pode ser difícil a extensão para uma classe de produto considerada fácil de ser fabricada.
• Uma extensão de sucesso não somente pode contribuir com a imagem da marca-mãe, mas também permitir extensão ainda mais ampla da marca.
• Uma extensão malsucedida prejudica a marca-mãe somente quando há uma forte ligação entre elas.
• Uma extensão malsucedida não impede que uma empresa “retroceda” e introduza uma extensão mais similar.
• Extensões verticais podem ser difíceis e, muitas vezes, exigem estratégias de submarca.
• A estratégia de propaganda mais eficaz para uma extensão enfatiza informações sobre essa extensão (em vez de lembrar a marca-mãe).

Fonte: KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008. Impresso e reproduzido em formato eletrônico com permissão de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Bic Especializada em produtos baratos e descartáveis, a francesa Société Bic conseguiu criar um mercado para canetas esferográficas não recarregáveis no fim dos anos 1950, para isqueiros descartáveis no início dos anos 1970 e para lâminas descartáveis no início dos anos 1980. Contudo, não obteve êxito quando tentou usar a mesma estratégia de marketing para perfumes Bic nos Estados Unidos e na Europa em 1989. Os perfumes — dois femininos (*Nuit e Jour*) e dois masculinos (*Bic for Men* e *Bic Sport for Men*) — vinham em spray, em embalagens de vidro de 7,5 ml que pareciam isqueiros rechonchudos, e eram vendidos a US\$ 5 cada. Os produtos ficavam expostos em suportes nos balcões dos caixas em todos os amplos canais de distribui  o da Bic. Na época, a representante da Bic descreveu os novos produtos como extensões do legado da empresa — “excelente qualidade a preços acessíveis, fácil de comprar e usar”. A campanha de promo  o e propaganda, avaliada em US\$ 20 milhões, trazia imagens de modelos chiques se divertindo com o perfume e divulgava o bord  o “Paris in your pocket” (“Paris em seu bolso”). Mas a Bic não conseguiu superar a falta de magnetismo e as associa  es negativas com sua imagem, e a extensão acabou sendo um fracasso.⁹³

Customer equity

Atingir brand equity deve ser prioritário para qualquer organiza  o. A se  o Memorando de Marketing “Branding no século XXI” apresenta algumas perspectivas contemporâneas sobre uma liderança de marca duradoura.

Finalmente, podemos relacionar o brand equity a um importante conceito de marketing, o customer equity. O objetivo da gestão de relacionamento com clientes (CRM, sigla em inglês para *customer relationship management*)    gerar um alto nível de customer equity.⁹⁴ Embora possamos calcul  -lo de diversas maneiras, uma defini  o    “a soma dos valores vitalícios de todos os clientes”.⁹⁵ Como vimos no Capítulo 5, o valor vitalício do cliente    afetado pela receita e pelos custos de aquisi  o e reten  o de clientes, além de *cross-selling* (vendas cruzadas).⁹⁶

- A **aquisi  o** depende do número de clientes potenciais, da probabilidade de aquisi  o de um cliente potencial e dos gastos de aquisi  o por cliente potencial.
- A **reten  o**    influenciada pela taxa de reten  o e pelo nível de gastos de reten  o.
- Os **gastos adicionais** são uma fun  o da eficiência de vendas adicionais, do número de ofertas de venda adicional dadas aos clientes existentes e da taxa de resposta a novas ofertas.

Um dos profissionais de marketing mais bem-sucedidos dos últimos 15 anos, Scott Bedbury exerceu um papel-chave na ascensão da Nike e da Starbucks. Em seu livro *A new brand world*, ele apresenta de forma muito bem elaborada os seguintes princípios de branding:

1. **Dependência do reconhecimento da marca tornou-se o "ouro de tolo" do marketing:** marcas inteligentes estão mais preocupadas com sua relevância e ressonância.
2. **É preciso conhecê-la para fazê-la crescer:** a maioria das marcas não sabe quem é, por onde andou e para onde se dirige.
3. **Lembre-se sempre da regra de expansão de marcas:** não é porque você pode que você deve.
4. **Marcas excelentes estabelecem relacionamentos duradouros com o cliente:** elas estão mais ligadas às emoções e à confiança do que ao amortecimento dos calçados ou à forma como o grão de café é torrado.
5. **Tudo importa:** até o banheiro de sua empresa.
6. **Todas as marcas precisam de bons pais:** infelizmente, a maioria das marcas vem de famílias problemáticas.
7. **Grande não é desculpa para ser ruim:** marcas realmente excelentes utilizam seus poderes sobre-humanos para o bem e colocam pessoas e princípios antes dos lucros.
8. **Relevância, simplicidade e humanidade:** são essas três coisas — e não a tecnologia — que consagrarão as marcas no futuro.

Fonte: BEDBURY, Scott. *A new brand world*. Nova York: Viking Press, 2002.

As perspectivas de brand equity e customer equity certamente têm muitos temas em comum.⁹⁷ Ambos enfatizam a importância da fidelidade dos clientes e a noção de que criamos valor tendo o maior número possível de clientes que pagam o preço mais alto possível.

Na prática, porém, as duas perspectivas enfatizam coisas diferentes. A de customer equity está centrada no valor do resultado financeiro. Seu benefício claro são seus indicadores quantitativos de desempenho financeiro, mas oferece uma orientação limitada para estratégias de colocação de produtos no mercado. Em grande parte, ignora algumas das importantes vantagens de criar uma marca forte, como a capacidade de atrair funcionários mais eficientes, obter maior apoio dos parceiros de canal e da cadeia de suprimento e criar oportunidades de crescimento por meio de extensões de linha e de categoria, além de licenciamentos. A abordagem de customer equity pode ignorar o “valor da opção” de marcas e seu potencial de afetar receitas e custos futuros. Nem sempre leva plenamente em conta ações e reações competitivas ou os efeitos das redes sociais, do boca a boca e das recomendações de um cliente para o outro.

Por outro lado, o brand equity tende a enfatizar questões estratégicas em gestão de marcas, além de criar e alavancar o reconhecimento da marca e sua imagem junto aos clientes. Oferece uma orientação muito mais prática para as atividades de marketing. Focados em marcas, contudo, nem sempre os gerentes desenvolvem análises detalhadas sobre os clientes em relação ao brand equity que obtêm ou à lucratividade resultante desenvolvida a longo prazo.⁹⁸ As abordagens de brand equity poderiam se beneficiar de sistemas mais acurados de segmentação proporcionados por análises no nível do cliente e mais estudos sobre como desenvolver programas de marketing personalizados para cada cliente — seja um indivíduo ou uma organização, como uma loja de varejo. De modo geral, há menos considerações financeiras colocadas em jogo em brand equity do que em customer equity.

No entanto, tanto o brand equity quanto o customer equity são importantes. Não há marcas sem clientes, nem clientes sem marcas. As marcas servem de “isca” usada por varejistas e outros intermediários do canal para atrair clientes, de quem extraem valor. Os clientes são o motor de lucros tangíveis para as marcas rentabilizarem seu valor.

Resumo

1. Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou ainda uma combinação de todos esses elementos, destinada a identificar bens e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência. Os diversos componentes de uma marca — nomes de marca, logos, símbolos, embalagens, e assim por diante — são os elementos de marca.
2. Marcas são ativos intangíveis valiosos que oferecem uma série de benefícios a clientes e empresas e precisam ser administradas cuidadosamente. O segredo do branding é fazer os consumidores notarem as diferenças entre as marcas em uma categoria de produto.
3. Para definir o brand equity, é preciso considerar os efeitos de marketing atribuíveis exclusivamente a uma marca. Isto é, o marketing de bens e serviços gera resultados em função de sua marca que são diferentes dos resultados que seriam obtidos caso o mesmo produto não fosse identificado por ela.

4. A construção do brand equity depende de três fatores principais: (1) as escolhas iniciais dos elementos de marca ou identidades que constituem a marca; (2) a forma como a marca é integrada ao programa de suporte de marketing; e (3) as associações transferidas indiretamente à marca quando a vinculamos a alguma outra entidade (empresa, país de origem, canal de distribuição ou outra marca).
5. As auditorias de marca mensuram “por onde a marca passou” enquanto os estudos de rastreamento mensuram “onde a marca está agora” e se os programas estão surtindo os efeitos desejados.
6. A estratégia de branding da empresa identifica quais elementos de marca ela escolhe aplicar aos diversos produtos que comercializa. Em uma extensão de marca, a empresa utiliza um nome

de marca estabelecido para lançar um novo produto. Possíveis extensões devem ser julgadas segundo sua eficiência para transmitir o brand equity já existente ao novo produto, além da eficiência com que a extensão, por sua vez, contribuirá para o brand equity preexistente da marca-mãe.

7. Marcas podem expandir a abrangência, proporcionar proteção, disseminar uma imagem ou cumprir várias outras funções para a empresa. Cada produto com nome de marca deve ter um posicionamento bem definido para maximizar a abrangência, minimizar a sobreposição e, assim, otimizar o portfólio.
8. Customer equity é um conceito complementar ao brand equity que reflete a soma dos valores vitalícios de todos os clientes de uma marca.

Aplicações

Debate de marketing

As extensões de marca são boas ou ruins?

Alguns críticos condenam veementemente a prática das extensões de marca, pois notam que, não raro, as empresas perdem o foco, e os consumidores ficam confusos. Outros especialistas sustentam a ideia de que as extensões de marca são uma estratégia fundamental de crescimento e uma fonte de receita para a empresa.

Assuma uma posição: as extensões de marca podem prejudicar as marcas ou são uma estratégia importante de crescimento?

Discussão de marketing

Modelos de brand equity

Como podemos relacionar os diferentes modelos de brand equity apresentados neste capítulo? De que forma eles se assemelham? De que forma se distinguem? É possível construir um modelo de brand equity que incorpore os melhores aspectos de cada modelo?

Excelência de Marketing

Procter & Gamble

A Procter & Gamble (P&G) iniciou suas atividades em 1837 quando os cunhados William Procter e James Gamble, cujas esposas eram irmãs, abriram uma pequena fábrica de vela e sabão. A partir daí, a P&G inovou e lançou uma série de produtos revolucionários de qualidade e valor superiores, incluindo o sabonete Ivory em 1882, o lava-roupas Tide em 1946, o creme dental com flúor Crest em 1955 e as fraldas descartáveis Pampers em 1961. A P&G também adquiriu uma série de empresas para abrir as portas para novas categorias de produtos. Entre elas, estavam a Richardson-Vicks (fabricantes de produtos de cuidados pessoais, como Pantene, Olay e Vicks), a Norwich Eaton Pharmaceuticals (fabricantes do medicamento para distúrbios estomacais Pepto-Bismol), a Gillette, a Noxell (fabricantes da espuma de barbear Noxzema), a Shulton's Old Spice, a Max Factor e a Iams Company.

Atualmente, a P&G é uma das mais competentes indústrias de bens de consumo do mundo e detém um dos portfólios mais poderosos de marcas confiáveis. Emprega 138 mil funcionários em mais de 80 países, e seu total de vendas mundiais supera US\$ 79 bilhões ao ano. É líder em 15 das 21 categorias de produto em que compete, detém US\$ 23 bilhões em marcas globais, investe mais de US\$ 2 bilhões anualmente em P&D e atende mais de 4 bilhões de pessoas em 180 países. Sua liderança sustentável no mercado reside em uma série de competências e filosofias:

- *Conhecimento do cliente.* A P&G estuda seus clientes — tanto os consumidores finais quanto os parceiros comerciais — por meio de contínua pesquisa de mercado e coleta de informações. A empresa gasta mais de US\$ 100 milhões em mais de dez mil projetos de pesquisa formal de consumo por ano e gera mais de três milhões de contatos com consumidores por e-mail e central telefônica.

Também incentiva que seus profissionais de marketing e pesquisadores saiam a campo, onde podem interagir com consumidores e varejistas em seu ambiente natural.

- *Perspectiva de longo prazo.* A P&G dedica tempo à análise criteriosa de cada oportunidade e prepara o melhor produto para então se comprometer a fazer desse produto um sucesso. Ela travou uma batalha com as batatas chips Pringles por quase uma década antes de alcançar sucesso de mercado. Recentemente, a P&G passou a se concentrar em aumentar sua presença nos mercados em desenvolvimento, focando em acessibilidade, reconhecimento de marca e distribuição por meio de comércio eletrônico e lojas de alta frequência.
- *Inovação de produto.* A P&G inova produtos ativamente, dedicando US\$ 2 bilhões anuais a pesquisa e desenvolvimento, um montante que impressiona para uma empresa de bens de consumo. Ela emprega mais doutores em ciência do que Harvard, Berkeley e MIT juntos, e solicita cerca de 3.800 patentes por ano. Parte de seu processo de inovação consiste em desenvolver marcas que ofereçam novos benefícios aos consumidores. Entre as inovações recentes que criaram categorias inteiramente novas estão o Febreze, um spray que elimina odor de tecidos; o Dryel, um produto que permite a lavagem a seco de roupas em casa na secadora; e o Swiffer, um sistema de limpeza que remove com maior eficácia poeira, sujeira e fios de cabelo de pisos e outras superfícies duras.
- *Estratégia de qualidade.* A P&G cria produtos de qualidade acima da média e os aprimora continuamente em aspectos que sejam relevantes aos consumidores, como a versão concentrada do sabão em pó Tide, a Pampers

Rash Guard (uma fralda que trata e previne assaduras) e melhores produtos 2 em 1 de shampoo e condicionador Pantene, Vidal Sassoon e Pert Plus.

- **Estratégia de extensão de marca.** A P&G produz suas marcas em vários tamanhos e formas. Essa estratégia ganha mais espaço de prateleira e impede o ingresso de concorrentes para satisfazer necessidades não atendidas do mercado. A empresa também utiliza seus nomes de marca fortes para lançar novos produtos com reconhecimento instantâneo e muito menos despesas de propaganda. A marca Mr. Clean foi ampliada de produtos de limpeza para casa para produtos de limpeza de banheiros, e até mesmo para um sistema de lavagem de carros. A Old Spice ampliou sua marca de perfumes masculinos para desodorantes. A Crest teve êxito na extensão para um sistema de branqueamento de dentes chamado Crest Whitestrips, que remove manchas superficiais em 14 dias.
- **Estratégia multimarca.** A P&G comercializa várias marcas na mesma categoria de produto, tais como fraldas Luvs e Pampers e escovas de dente Oral-B e Crest. Cada marca atende um desejo diferente do consumidor e compete contra marcas concorrentes específicas. Ao mesmo tempo, a P&G toma cuidado para não vender marcas demais, além de ter reduzido sua vasta gama de produtos, tamanhos, sabores e variedades nos últimos anos para potencializar seu portfólio de marcas.
- **Comunicação pioneira.** Com a aquisição da Gillette, a P&G se tornou o maior anunciante dos Estados Unidos, com gastos superiores a US\$ 2,3 bilhões por ano ou quase o dobro do segundo anunciante, a General Motors Corp. A P&G foi pioneira em usar o poder da televisão para criar conscientização e preferência de marca entre os consumidores. Nos últimos anos, a empresa direcionou mais de seu orçamento de propaganda para ações de marketing on-line e mídias sociais como Facebook, Twitter e blogs. Essas ações ajudam a injetar maior apelo emocional em suas comunicações e criar vínculos mais profundos com o consumidor.
- **Força de vendas agressiva.** A força de vendas da P&G foi classificada entre as 25 melhores pela revista *Sales & Marketing Management*. O segredo de seu sucesso são os laços estreitos que a equipe de vendas forma com varejistas, notadamente o Walmart. A equipe de 150 vendedores que atende o gigante varejista trabalha em

estreita colaboração com ele para melhorar tanto os produtos que vão para as lojas quanto o processo pelo qual chegam até elas.

- **Eficiência industrial e redução de custos.** A reputação da P&G de grande empresa de marketing se equipara a sua excelência como uma empresa de manufatura. A P&G faz investimentos consideráveis em desenvolvimento e melhoria das operações de produção para manter seus custos entre os mais baixos do setor, permitindo-lhe reduzir os preços premium de alguns de seus produtos.
- **Sistema de gestão de marca.** A P&G deu origem ao sistema de gestão de marca pelo qual há um executivo responsável por cada marca. Esse sistema tem sido copiado por muitos concorrentes, mas nem sempre com o sucesso da P&G. Recentemente, ela modificou sua estrutura de gestão geral de modo que cada categoria de marca passou a ser administrada por um gerente de categoria com responsabilidade por volume e lucro. Embora essa nova organização não substitua o sistema de gestão de marca, ajuda a aguçar o foco estratégico nas necessidades dos consumidores-alvo e a concorrência na categoria.

As realizações da P&G ao longo dos últimos 173 anos resultaram de uma orquestração bem-sucedida da miríade de fatores que contribuem para a liderança do mercado.

Questões

1. O impressionante portfólio da P&G inclui alguns dos nomes de marca mais fortes do mundo. Cite alguns dos desafios e riscos associados à liderança de mercado em tantas categorias.
2. Com a mídia social assumindo cada vez mais importância e menos pessoas assistindo aos tradicionais comerciais de TV, o que a P&G precisa fazer para manter a força da imagem de suas marcas?
3. Quais riscos você prevê que a P&G enfrentará daqui para frente?

Fonte: BERNER, Robert. Detergent can be so much more. *BusinessWeek*, 1, p. 66-68, maio 2006; A POST-MODERN proctoid. *The Economist*, p. 68, 15 abr. 2006; P & G fact sheet, dez. 2006; GALVIN, John. The world on a string. *Point*, p. 13-24, fev. 2005; NEFF, Jack. P&G kisses up to the boss: consumers. *Advertising Age*, p. 18, 2 maio 2005; www.pg.com; The Nielsen Company issues top ten U.S. lists for 2008. The Nielsen Company press release, 12 dez. 2008.

Excelência de Marketing

McDonald's

O McDonald's é líder mundial entre as redes de *fast-food* especializadas em hambúrguer, com mais de 32 mil restaurantes em 118 países. Mais de 75 por cento dos negócios McDonald's são de propriedade e operação de franqueados, o que diminui o risco associado à expansão e assegura arrendatários de longo prazo para a empresa. O McDonald's atende 58 milhões de pessoas por dia e promete uma experiência de refeição simples, fácil e agradável a seus clientes.

A história da McDonald's Corporation remonta a 1955, quando Ray Kroc, um vendedor de multimixers (máquinas

de bater milk-shakes), adquiriu a franquia de um restaurante dos irmãos McDonald, batizou-o de McDonald's e passou a oferecer alimentos simples como o famoso hambúrguer de "15 cents". Kroc ajudou a projetar o edifício, que tinha laterais vermelhas e brancas e um único arco dourado para atrair atenção local. Dez anos depois, haveria 700 restaurantes McDonald's pelo país, e a marca estaria prestes a se tornar um nome familiar.

Durante as décadas de 1960 e 1970, Kroc levou o McDonald's ao crescimento nacional e internacional en-

quanto reforçava a importância da qualidade, do atendimento, da limpeza e do valor. O menu foi ampliado e passou a incluir o Big Mac, o Quarteirão, o McLanche Feliz, o McFish e itens de café da manhã como o Egg McMuffin. Kroc também logo entendeu que seu público-alvo era formado por crianças e famílias. Por isso, concentrou seus esforços de propaganda nesses grupos e lançou o Ronald McDonald em 1965 durante um comercial de 60 segundos. Logo, outros personagens, como o Grimace, o Hamburglar e o Mayor McCheese, fizeram sua estreia em campanhas publicitárias do McDonald's e ajudaram a atrair para seus restaurantes crianças que desejavam alimentos simples e saborosos, além de diversão.

Foi também nessa época que o McDonald's criou a Ronald McDonald House, inaugurada em 1974 para ajudar crianças com leucemia. Desde então, a ação de caridade se expandiu globalmente por meio da Ronald McDonald House Charities que se esforça para melhorar a vida, a saúde e o bem-estar de crianças por meio de três grandes programas: Ronald McDonald House, Ronald McDonald Family Room e Ronald McDonald Care Mobile.

O McDonald's se expandiu agressivamente para o mercado internacional ao longo da década de 1980, estabelecendo-se em localidades na Europa, Ásia, Filipinas e Malásia. Essa rápida expansão, no entanto, levou a muitas batalhas durante a década de 1990 e o início da década de 2000. A empresa perdeu seu foco e direcionamento com uma expansão de cerca de 2 mil novos restaurantes por ano. Os novos funcionários não eram treinados rapidamente ou o suficiente, o que levou a um mau atendimento ao cliente e restaurantes mais sujos. Novos concorrentes surgiram, e a empresa adquiriu empresas não especializadas em hambúrguer, como a Chipotle e a Boston Market (que acabaram sendo vendidas em 2006 e 2007). O gosto do consumidor mudou, e novos produtos como pizza, o Arch Deluxe e os sanduíches frios não se tornaram populares entre os consumidores, o que também aconteceu com os pequenos ajustes no menu, incluindo várias modificações no molho especial do Big Mac. Jim Skinner, CEO do McDonald's, explicou: "Nós nos descuidamos do mais importante: comida quente e de alta qualidade a um ótimo preço na velocidade e conveniência do McDonald's".

Em 2003, o McDonald's implementou um esforço estratégico chamado "Plan to Win" ("Plano para vencer"). A estrutura, que persiste até os dias de hoje, ajudou os restaurantes McDonald's a voltarem a se concentrar na oferta de uma experiência de consumo melhor e de maior qualidade, em vez de uma opção rápida e barata de *fast-food*. A "cartilha" do plano apresentava uma visão estratégica sobre como melhorar os cinco Ps da empresa — pessoas, produtos, promoções, preços e pontos de venda —, mas permitia que cada estabelecimento se adaptasse aos variados ambientes e culturas locais. Por exemplo, o McDonald's introduziu um pequeno enrolado de bacon para café da manhã no Reino Unido, um hambúrguer M premium na França, e ovo, tomate e pimenta no McPuff da China. Os preços também variavam ligeiramente nos Estados Unidos para melhor refletir diferentes gostos em diferentes regiões.

Algumas mudanças nos alimentos que contribuiriam para a volta por cima da empresa incluíram o oferecimento de mais opções de frango à medida que o consumo de carne começou a diminuir, a venda de leite em garrafa em vez de caixa e a remoção das opções "Super Size" de-

pois que o documentário *Super size me* tivera como alvo o McDonald's e sua ligação com a obesidade. Para responder às tendências de uma vida saudável, o McDonald's começou a oferecer saladas especiais, bem como fatias de maçã, em vez de batatas fritas, no McLanche Feliz, além de McNuggets somente com carne branca. Enquanto muitas das opções mais saudáveis eram direcionadas às mães e cobravam um preço premium, foi introduzido um menu de um dólar que visava a faixa de baixa renda e de adolescentes. Outras respostas incluíram a melhoria do serviço *drive-thru*, que gerava 60 por cento dos negócios da empresa nos Estados Unidos, a introdução de mais opções de salgadinhos e a reforma dos restaurantes com assentos de couro, paredes pintadas com cores mais quentes e televisores de tela plana. Os resultados iniciais foram surpreendentes; de 2003 a 2006, o preço das ações subiu 170 por cento. As vendas continuaram a aumentar até o final da década de 2000 e chegaram a US\$ 23,5 bilhões em 2008, tornando o McDonald's uma de apenas duas empresas listadas no Dow Jones Industrial Average cujo preço das ações subiu em 2008.

O McDonald's continuou a prosperar em 2009, graças a seu hambúrguer Angus premium e sua linha de café McCafé, que competia diretamente com concorrentes como a Starbucks com bebidas de cafés especiais não tão caras. O McDonald's também lançou um esforço mundial de renovação de suas embalagens como resultado de intensas pesquisas com os consumidores. As novas embalagens visavam cumprir várias tarefas, inclusive informar aos consumidores sobre a preocupação do McDonald's com a saúde e tornar conhecido seu uso de produtos cultivados localmente. Foram acrescentados textos em negrito e fotografias em cores vivas de ingredientes reais, como batata na embalagem de fritas e vegetais, queijo e utensílios de cozinha na embalagem de hambúrguer. Mary Dillon, diretora de marketing global do McDonald's, explicou que o objetivo é "criar personalidades únicas para nossos itens de menu contando a história de cada um".

No decorrer dos anos, o McDonald's criou inúmeras campanhas de marketing e slogans bem-sucedidos como "You Deserve a Break Today" ("Você merece uma pausa hoje"), "It's a good time for the great taste of McDonald's" ("É um bom momento para o delicioso sabor de McDonald's") e "Food, Folks, and Fun" ("Comida, pessoas e diversão"). Sua atual campanha, "I'm Loving It" (no Brasil, "Amo muito tudo isso"), parece estar no caminho certo para se juntar às outras, ajudando a empresa a atingir um recorde de vendas e de crescimento apesar do cenário de crise econômica.

Questões

1. Quais são os valores centrais da marca McDonald's? Eles mudaram ao longo dos anos?
2. O McDonald's teve um bom desempenho durante a recessão no final dos anos 2000. Com a economia melhorando, a empresa deveria mudar sua estratégia? Por quê?
3. Quais riscos você prevê que o McDonald's enfrentará daqui para frente?

Fonte: MARTIN, Andrew. At McDonald's, the happiest meal is hot profits. *New York Times*, 10 jan. 2009; ADAMY, Janet. McDonald's seeks way to keep sizzling. *Wall Street Journal*, 10 mar. 2009; VELLA, Matt. McDonald's thinks about the box. *BusinessWeek*, 8 dez. 2008; WOHL, Jessica. McDonald's CEO: tough economy, but some "thawing". *Reuters*, 17 abr. 2009; MCDONALD'S rolls out new generation of global packaging. McDonald's press release, 28 out. 2008.

Panorama brasileiro

Havaianas: criando brand equity por meio de emoção e valores culturais

Por Marcos Machado

As sandálias Havaianas foram lançadas em 1962, introduzindo no Brasil o conceito de “chinelos de dedo”. O nome da marca foi escolhido buscando remeter ao astral agradável e relaxante que o Havaí sempre inspirou nas pessoas. Rapidamente o calçado prático e barato se tornou popular, atingindo a marca de milhões de pares vendidos anualmente no mercado brasileiro.

Nas décadas de 1970 e 1980, a marca construiu seu brand equity com um apelo notadamente funcional. A comunicação enfatizava aspectos como “não tem cheiro, não deforma e não solta as tiras”. Personagens populares do humorista Chico Anysio eram utilizados para dar voz à marca e destacar tais aspectos de desempenho dos produtos. É também desta mesma época o nascimento do *slogan* “as legítimas”, utilizado até os dias de hoje. Tal surgimento já dava sinais, naquela época, da preocupação da marca com cópias e imitações que pudessem porventura surgir.

No entanto, apesar do sucesso em vendas, o apelo funcional não era suficiente para tornar a marca desejada, principalmente pelo público mais elitizado. Segundo a análise da empresa na época, todos os públicos conheciam a marca, mas havia resistência a sua utilização por parte do público mais elitizado, uma vez que os produtos e a própria marca carregavam uma personalidade excessivamente popular.

Com o objetivo de alterar essa situação e tornar universal a aceitação da marca, a empresa mudou sua estratégia e passou a explorar na comunicação o conceito “todo mundo usa”. Essa virada na mudança da estratégia de branding da marca ficou marcada na década de 1990, época em que a empresa passou a incorporar à sua comunicação celebridades brasileiras. Comerciais de televisão, em que o ator Luiz Fernando Guimarães representava um repórter que invadia a casa de celebridades como a atriz Malu Mader e o jogador de futebol Bebeto para flagrá-los usando Havaianas com naturalidade, marcaram época. O objetivo era demonstrar que todo mundo usava Havaianas, ainda que muitos não admitissem publicamente. A partir daí, a marca passou a priorizar a construção de significados emocionais, utilizando inúmeras celebridades em sua comunicação.

Características como a irreverência e a descontração tipicamente brasileiras foram gradativamente sendo incorporadas à marca. Criatividade e diversidade no lançamento de novos modelos e coleções passaram a ser uma rotina. Em 1998, por ocasião da Copa do Mundo na França, foi criada uma edição especial com uma bandeira brasileira. Esse foi um momento decisivo para o início da internacionalização da marca Havaianas como um ícone da cultura brasileira. A marca passou a ser exportada para diferentes países, tais como França, Itália, Austrália e até mesmo o estado ame-

ricano do Havaí. Estrangeiros em visita ao Brasil adquiriram o hábito de comprar pares de Havaianas e levar para seus países de origem. Ao mesmo tempo, ações de apoio a esse processo de internacionalização da marca começaram a se multiplicar, como a criação e a distribuição de chinelos personalizados para as celebridades indicadas ao Oscar de 2003; as ações criadas na ocasião do lançamento de filmes de sucesso, como *O Último Samurai*; e ações em desfiles e feiras de modas internacionais e em lojas ícones, como as Galeries Lafayette em Paris. Muitas dessas ações criativas geraram expressiva mídia espontânea para a marca, que passou também a ser apresentada como um elemento da cultura brasileira, principalmente do que seria essa cultura aos olhos do mundo.

Em 2009, o Espaço Havaianas é aberto na rua Oscar Freire, em São Paulo. Trata-se de uma loja conceito, criada com o objetivo de oferecer toda a linha de produtos e de, principalmente, transmitir a essência ou “DNA” da marca: descontraída, criativa, brasileira e global.

O sucesso atual da marca no Brasil e em países estrangeiros comprova sua eficácia simbólica como transmissora dos valores aspiracionais da cultura brasileira. Além de se apropriar desses valores, a própria marca passa a ser um agente ativo de sua construção e propagação, uma vez que uma parte dos valores transmitidos também estão ligados à essência da marca.

Os tempos de apelo funcional para a construção do brand equity da marca ficaram definitivamente no passado e, ao que tudo indica, não deverão retornar.

Questões

1. Faça uma comparação da pirâmide do brand equity da marca Havaianas nas décadas de 1970 e 1980 com o que você acredita ser o atual brand equity da marca.
2. Como o atual brand equity construído para a marca Havaianas pode tornar a marca menos vulnerável a ataques da concorrência do que o apelo funcional utilizado nos primeiros anos?
3. Quais foram, em sua opinião, as principais associações secundárias que favoreceram o processo de internacionalização da marca?

Fonte: HAVAIANAS. *Sobre Havaianas*. Disponível em: <<http://br.havaianas.com/pt-BR/about-havaianas/history/#>>; Acesso em: 6 set. 2012; RIBEIRO, M. S. Das coisas e suas invenções: antropologia no mundo das marcas. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). FFLCH/USP, São Paulo, 2010; SPERS, R. G. *Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais*. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, São Paulo, 2007.

Marcos Machado é professor de branding na FIA, ESPM e FGV. Sócio na TopBrands Consultoria de Branding.

Notas

1. Para uma obra fundamental sobre branding, veja KAPFERER, J.-N. *The new strategic brand management*. 4. ed. Nova York: Kogan Page, 2008; AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Brand leadership*. Nova York: Free Press, 2000; AAKER, D. A. *Building Strong Brands*. Nova York: Free Press, 1996; AAKER, D. A. *Managing brand equity*. Nova York: Free Press, 1991.
2. MCCONNON, A. Lululemon's next workout. *BusinessWeek*, p. 43-44, 9 jun. 2008; SACKS, D. Lululemon's cult of selling. *Fast Company*, mar. 2009; URSTADT, B. Lust for Lulu. *New York Magazine*, 26 jul. 2009.
3. INTERBRAND Group. *World's greatest brands: an international review*. Nova York: John Wiley & Sons, 1992. Veja também MOORE, K.; REID, S. The birth of brand. *Business History* 50, p. 419-32, 2008.
4. SURJ, R.; MONROE, K. B. The effects of time pressure on consumers' judgments of prices and products. *Journal of Consumer Research* 30, p. 92-104, jun. 2003.
5. CLIFTON, R.; SIMMONS, J. (eds.). *The economist on branding*. Nova York: Bloomberg Press, 2004; RIEZEBOS, R. *Brand management: a theoretical and practical approach*. Essex, England: Pearson Education, 2003; TEMPORAL, P. *Advanced brand management: from vision to valuation*. Singapore: John Wiley & Sons, 2002.
6. BAGLEY, C. E. *Managers and the legal environment: strategies for the 21st century*. 3. ed. Cincinnati, OH: South-Western College/West Publishing, 2005; para um ponto de vista acadêmico de marketing sobre algumas questões jurídicas importantes, veja ZAICHKOWSKY, J. *The psychology behind trademark infringement and counterfeiting*. Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006, e MORRIN, M.; JACOBY, J. Trademark dilution: empirical measures for an elusive concept. *Journal of Public Policy & Marketing* 19, p. 265-76, maio 2000; MORRIN, M.; LEE, J.; ALLENBY, G. M. Determinants of trademark dilution. *Journal of Consumer Research* 33, p. 248-57, set. 2006.
7. ERDEM, T. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7, p. 131-57, 1998; SWAIT, J.; ERDEM, T. Brand effects on choice and choice set formation under uncertainty. *Marketing Science* 26, p. 679-97, set./out. 2007; ERDEM, T.; SWAIT, J.; VALENZUELA, A. Brands as signals: a cross-country validation study. *Journal of Marketing* 70, p. 34-49, jan. 2006.
8. DAVIS, S. *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000; SULLIVAN, M. W. How brand names affect the demand for twin automobiles. *Journal of Marketing Research* 35, p. 154-65, maio 1998; BELLO, D. C.; HOLBROOK, M. B. Does an absence of brand equity generalize across product classes? *Journal of Business Research* 34, p. 125-31, out. 1996; SLYWOTZKY, A. J.; SHAPIRO, B. P. Leveraging to beat the odds: the new marketing mindset. *Harvard Business Review*, p. 97-107, set./out. 1993.
9. O poder da marca não está isento de críticos, porém, alguns deles rejeitam o mercantilismo associado às atividades de branding. Veja KLEIN, N. *No logo: taking aim at the brand bullies*. Nova York: Picador, 2000.
10. STUDY: food in McDonald's wrapper tastes better to kids. *Associated Press*, 6 ago. 2007.
11. MIZIK, N.; JACOBSON, R. Talk about brand strategy. *Harvard Business Review*, p. 1, out. 2005; LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, DC: Brookings Institute, 2001.
12. Para uma discussão acadêmica sobre como os consumidores se tornam tão apegados às pessoas como se fossem uma marca, veja THOMSON, M. Human brands: investigating antecedents to consumers' stronger attachments to celebrities. *Journal of Marketing* 70, p. 104-19, jul. 2006; para algumas dicas práticas sobre branding do mundo do rock, veja BLACKWELL, R.; STEPHAN, T. *Brands that rock*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004; e do mundo dos esportes, veja REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. *The elusive fan: Reinventing sports in a crowded marketplace*. Nova York: McGraw-Hill, 2006.
13. BORDEN, M. Shaun white lifts off. *Fast Company*, p. 56-65, fev. 2009; DUFF, M. *Target cuts across fashion with shaun white*. Disponível em: <www.bnet.com>. Acesso em: 20 fev. 2009.
14. KELLER, K. L. *Strategic brand management*, 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008; AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Brand leadership*. Nova York: Free Press 2000; AAKER, D. A. *Building strong brands*. Nova York: Free Press, 1996; AAKER, D. A. *Managing brand equity*. Nova York: Free Press, 1991.
15. Outras abordagens estão baseadas nos princípios econômicos de sinalização, por exemplo, ERDEM, T. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7, p. 131-57, 1998; ou mais como uma perspectiva sociológica, antropológica ou biológica (como MCCracken, G. *Culture and consumption II: markets, meaning, and brand management*. Bloomington: Indiana University Press, 2005; FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research* 24, p. 343-73, set. 1998; THOMPSON, C. J.; RINDFLEISCH, A.; ARSEL, Z. Emotional branding and the strategic value of the doppelganger brand image. *Journal of Marketing* 70, p. 50-64, jan. 2006.
16. AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 34 p. 347-56, ago. 1997; KAPFERER, J.-N. *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Londres: Kogan Page, 1992. p. 38; DAVIS, S. *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000. Para uma visão geral de pesquisa acadêmica sobre branding, veja KELLER, K. L. Branding and brand equity. WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002. p. 151-78; KELLER, K. L.; LEHMANN, D. Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science* 25, p. 740-59, nov./dez. 2006.
17. KELLER, K. L. *Strategic brand management*, 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008.
18. LEVITT, T. Marketing success through differentiation — of anything. *Harvard Business Review*, p. 83-91, jan./fev. 1980.
19. AILAWADI, K.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing* 67, p. 1-17, out. 2003.
20. MILLER, J.; MUIR, D. *The business of brands*. West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2004.
21. BUSH, M. Virgin America. *Advertising Age*, p. 12, 16 nov. 2009.
22. KELLER, K. L. Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. *Marketing Management* 10, p. 15-19, jul./ago. 2001.
23. Para algumas visões acadêmicas, veja THOMSON, M.; MACINNIS, D.J.; PARK, C. W. The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology* 15, p. 77-91, 2005; FEDORIKHIN, A.; PARK, C. W.; THOMSON, M. Beyond fit and attitude: the effect of emotional attachment on consumer responses to brand extensions. *Journal of Consumer Psychology* 18, p. 281-91, 2008; ESCALAS, J. E. Narrative processing: building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology* 14, p. 168-79, 1996. Para obter algumas diretrizes gerenciais, veja ROBERTS, K. *Lovemarks: the future beyond brands*. Nova York: Powerhouse Books, 2004; e ATKINS, D. *The culting of brands*. Nova York: Penguin Books, 2004.
24. RITTENBERG, P.; CLANCEY, M. *Testing the value of media engagement for advertising effectiveness*. Disponível em: <www.knowledgenetworks.com>, p. 35-42, primavera/verão 2006.
25. ATAMAN, M. B.; MELA, C. F.; VAN HEERDE, H. J. Building brands. *Marketing Science* 27, p. 1036-54, nov./dez. 2008.
26. MOSSBERG, W. Is bing the thing? *Wall Street Journal*, p. R4, 2 jun. 2009; HEIM, B. The dubbing of "Bing". *BusinessWeek*, p. 23, 15 jun. 2009; WASSERMAN, T. Why Microsoft chose the name "Bing". *Brandweek*, p. 33, 1º jun. 2009.
27. DODES, R. From tracksuits to fast track. *Wall Street Journal*, 13 set. 2006.
28. 42 BELOW. Disponível em: <www.betterbydesign.org.nz>. Acesso em: 14 set. 2007.
29. BALTAZAR, A. Silly brand names get serious attention. *Brandweek*, p. 4, 3 dez. 2007.

30. WHEELER, A. *Designing brand identity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.
31. FALLON, P.; SENN, F. *Juicing the orange: how to turn creativity into a powerful business advantage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; YORKSTON, E. A.; MENON, G. A sound idea: phonetic effects of brand names on consumer judgments. *Journal of Consumer Research* 31, p. 43-51, jun.; LOWERY, T. M.; SHRUM, L. J. Phonetic symbolism and brand name preference. *Journal of Consumer Research* 34, p. 406-14, out. 2007.
32. Para conhecer interessantes perspectivas teóricas, veja DIMOFTE, C. V.; YALCH, R. F. Consumer response to polysemous brand slogans. *Journal of Consumer Research* 33, p. 515-22, mar. 2007.
33. DOYLE, J. R.; BOTTOMLY, P. A. Dressed for the occasion: font-product congruity in the perception of logotype. *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 112-23, 2006; KELLER, K. L.; HECKLER, S.; HOUSTON, M. J. The effects of brand name suggestiveness on advertising recall. *Journal of Marketing* 62, p. 48-57, jan. 1998; para um exame aprofundado sobre como os nomes de marca são desenvolvidos, veja FRANKEL, A. *Wordcraft: the art of turning little words into big business*. Nova York: Crown Publishers, 2004.
34. SCHULTZ, D.; SCHULTZ, H. *IMC: the next generation*. Nova York: McGraw-Hill, 2003; SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993.
35. SAWHNEY, M. Don't harmonize, synchronize. *Harvard Business Review*, p. 101-8, jul./ago. 2001.
36. COURT, D. C.; FORSYTH, J. E.; KELLY, G. C.; LOCH, M. A. *The new rules of branding: building strong brands faster*. *McKinsey White Paper Fall 1999*; BEDBURY, S. *A new brand world*. Nova York: Viking Press, 2002.
37. REYES, S. Cheerios: the ride. *Brandweek*, p. 14-16, 23 set. 2002.
38. IACOBUCCI, D.; CALDER, B. (eds.). *Kellogg on integrated marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2003.
39. MADSEN, D. Olive Garden: creating value through an integrated brand experience. Apresentação na Marketing Science Institute Conference. *Brand Orchestration*, Orlando, Flórida, 4 dez. 2003.
40. DUNN, M.; DAVIS, S. Building brands from the inside. *Marketing management*, p. 32-37, maio/jun. 2003; DAVIS, S.; DUNN, M. *Building the brand-driven business*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002.
41. MAKLAN, S.; KNOX, S. *Competing on value*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times, Prentice Hall, 2000.
42. CARR, C. Seeking to attract top prospects, employers brush up on brands. *New York Times*, 10 set. 2006.
43. Os princípios e exemplos desse trecho são baseados em MITCHELL, C. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, p. 99-105, jan. 2002. Para uma discussão aprofundada sobre como duas empresas, QuikTrip e Wawa, desenvolveram programas internos estelares de branding, veja BENDAPUDI, N.; BENDAPUDI, V. Creating the living brand. *Harvard Business Review*, p. 124-32, maio 2005.
44. MCALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENIG, H. F. Building brand community. *Journal of Marketing* 66, p. 38-54, jan. 2002. Para mais informações sobre comunidades de marca, veja ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, U. M.; HERRMAN, A. The social influence of brand community: evidence from european car clubs. *Journal of Marketing* 69, p. 19-34, jul. 2005; MUNIZ JR., A. M.; SCHAU, H. J. Religiosity in the abandoned Apple Newton Brand community. *Journal of Consumer Research* 31, p. 412-32, 2005; KOZINETS, R. Utopian enterprise: articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption. *Journal of Consumer Research* 28, p. 67-87, jun. 2001; SCHOUTEN, J. W.; MCALEXANDER, J. H. Subcultures of consumption: an ethnography of new bikers. *Journal of Consumer Research* 22, p. 43-61, jun. 1995.
45. MUNIZ JR., A. M.; O'GUINN, T. C. Brand community. *Journal of Consumer Research* 27, p. 412-32, mar. 2001.
46. FOURNIER, S.; LEE, L. The seven deadly sins of brand community "management". *Marketing Science Institute Special Report 08-208*, 2008.
47. HARLEY-Davidson USA. Disponível em: <www.hog.com>; WEBER, J. Harley just keeps on cruisin'. *BusinessWeek*, p. 71-72, 6 nov. 2006.
48. THOMPSON, S. A.; SINHA, R. K. Brand communities and new product adoption: the influence and limits of oppositional loyalty. *Journal of Marketing* 72, p. 65-80, nov. 2008.
49. JOHN, D. R.; LOKEN, B.; KIM, K.-H.; MONGA, A. B. Brand concept maps: a methodology for identifying brand association networks. *Journal of Marketing Research* 43, p. 549-63, nov. 2006.
50. No que se refere a insights empíricos, veja AGRAWAL, M. K.; RAO, V. An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters* 7, p. 237-47, jul. 1996; LASSAR, W.; MITTAL, B.; SHARMA, A. Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing* 12, p. 11-19, 1995.
51. THE BEST global brands. *BusinessWeek*, 19 jun. 2009; o artigo classifica e critica as 100 melhores marcas globais, usando o método de avaliação desenvolvido pela Interbrand. Para mais discussão sobre marcas vencedoras e perdedoras, veja HAIG, M. *Brand royalty: how the top 100 brands thrive and survive*. Londres: Kogan Page, 2004; HAIG, M. *Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*. Londres: Kogan Page, 2003; para uma discussão acadêmica sobre avaliação de brand equity, veja SRINIVASAN, V.; PARK, C. S.; CHANG, D. R. An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources. *Management Science* 51, p. 1433-48, set. 2005.
52. SHERRINGTON, M. *Added value: the alchemy of brand-led growth*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2003.
53. Para uma discussão sobre os fatores que determinam o sucesso a longo prazo do branding, veja ADAMSON, A. P. *Brand simple*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2006.
54. BAHDUR, N.; JULLENS, John. New life for tired brands. *Strategy+Business* 50, primavera 2008.
55. LIEBERMAN, D. Discovery chief takes a network on a wild ride. *USA Today*, p. 1B-2B, 2 set. 2009; DISCOVERY Communications. Disponível em: <www.corporate.discovery.com>; HEIN, K. Consumers clinging to old favorite brands. *Brandweek*, 20 jan. 2009; MOSS, L.; HAUGSTED, L. Discovery times new branding campaign to "deadliest catch" debut. *Multichannel News*, 31 mar. 2008.
56. MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing* 67, p. 63-76, jan. 2003.
57. LIGHT, L.; KIDDON, J. *Six rules for brand revitalization: learn how companies like McDonald's can re-energize their brands*. Wharton School Publishing, 2009.
58. CIOLETTI, J. The passion of Pabst. *Beverage World*, p. 24-28, jan. 2007; MULLMAN, J. Conspicuous (downscale) consumption: Pabst sees 25% sales growth. *Advertising Age*, 16 set. 2009.
59. WEST, E. Smells like a billion bucks. *Fast Company*, p. 44-46, maio 2009; LAURO, P. W. Old spice begins a revival as a body-care line for college-age men, with towelettes. *New York Times*, 29 abr. 2002.
60. SLOTEGRAAF, R. J.; PAUWELS, K. The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research* 45, p. 293-306, jun. 2008.
61. NAUGHTON, K. Fixing cadillac. *Newsweek*, p. 36-37, 28 maio 2001.
62. WOYKE, E. Paul Stuart tries to unstuff the shirts. *BusinessWeek*, p. 86, 8 out. 2007.
63. FARQUHAR, P. Managing brand equity. *Marketing Research* 1, p. 24-33, set. 1989.
64. SHUGAN, S. M. Branded variants. In: *1989 AMA educators' proceedings*. Chicago: American Marketing Association, 1989. p. 33-38; BERGEN, M.; DUTTA, S. SHUGAN, S. M. Branded variants: a retail perspective. *Journal of Marketing Research* 33, p. 9-21, fev. 1996.
65. BASS, A. Licensed extension — stretching to communicate. *Journal of Brand Management* 12, p. 31-38, set. 2004; veja também AAKER, D. A. *Building strong brands*. Nova York: Free Press, 1996.
66. HALLIDAY, J. Troubled automakers' golden goose. *AutoWeek*, 14 ago. 2006; EBENKAMP, B. The creative license. *Brandweek*, p. 36-40, 9 jun. 2003; Top 100 global licensors. *License! Global*, 1º abr. 2009.
67. Para diretrizes abrangentes de branding corporativo, veja GREGORY, J. R. *The best of branding: best practices in corporate branding*. Nova York: McGraw-Hill, 2004. Para algumas perspectivas internacionais, veja SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN,

- M. H. (eds.). *The expressive organization: linking identity, reputation, and corporate brand*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000; e SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. (eds.). *Corporate branding: purpose, people, and process*. Dinamarca: Copenhagen Business School Press, 2005.
68. BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M. VAN BRUGGEN, G. H. Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing* 69, p. 35-48, jul. 2005; GÜRHAN-CANLI, Z.; BATRA, R. When corporate image affects product evaluations: the moderating role of perceived risk. *Journal of Marketing Research* 41, p. 197-205, maio 2004; KELLER, K. L.; AAKER, D. A. Corporate-level marketing: the impact of credibility on a company's brand extensions. *Corporate Reputation Review* 1, p. 356-78, ago. 1998; BROWN, T. J.; DACIN, P. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing* 61, p. 68-84, jan. 1997; BIEHAL, G. J.; SHEININ, D. A. The influence of corporate messages on the product portfolio. *Journal of Marketing* 71, p. 12-25, abr. 2007.
 69. RAO, V. R.; AGARWAL, M. K.; DALHOFF, D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? *Journal of Marketing* 68, p. 126-41, out. 2004. Para um exame do impacto financeiro das decisões sobre portfólio de marcas, veja MORGAN, N. A.; REGO, L. L. Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing* 73, p. 59-74, jan. 2009; BAHADIR, S. C.; BHARADWAJ, S. G.; SRIVASTAVA, R. K. Financial value of brands in mergers and acquisitions: is value in the eye of the beholder? *Journal of Marketing* 72, p. 49-64, nov. 2008.
 70. HOLSTEIN, W. J. The incalculable value of building brands. *Chief Executive*, abr./p. 52-56, maio 2006.
 71. AAKER, D. A. *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Nova York: Free Press, 2004.
 72. HOSFORD, C. A transformative experience. *Sales & Marketing Management* 158, p. 32-36, jun. 2006; BEIRNE, M.; BENITO, J. Starwood uses personnel to personalize marketing. *Brandweek*, p. 9, 24 abr. 2006.
 73. TROUT, J. *Differentiate or Die: survival in our era of killer competition*. Nova York: John Wiley & Sons, 2000; RAMDAS, K.; SAWHNEY, M. A cross-functional approach to evaluating multiple line extensions for assembled products. *Management Science* 47, p. 22-36, jan. 2001.
 74. KUMAR, N. Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, p. 87-95, dez. 2003.
 75. Para uma abordagem metodológica de avaliação da extensão e da natureza da canibalização, veja MASON, C. H.; MILNE, G. R. An approach for identifying cannibalization within product line extensions and multibrand strategies. *Journal of Business Research* 31, p. 163-70, out./nov. 1994.
 76. RITSON, M. Should you launch a fighter brand? *Harvard Business Review*, p. 87-94, out. 2009.
 77. FARRIS, P. W. The Chevrolet Corvette. *Case UVA-M-320*, The Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, Charlottesville, 1988.
 78. KIM, B.-D.; SULLIVAN, M. W. The effect of parent brand experience on line extension trial and repeat purchase. *Marketing Letters* 9, p. 181-93, abr. 1998.
 79. MILEWICZ, J.; HERBIG, P. Evaluating the brand extension decision using a model of reputation building. *Journal of Product & Brand Management* 3, p. 39-47, jan. 1994; KELLER, K. L.; AAKER, D. A. The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research* 29, p. 35-50, fev. 1992.
 80. TAYLOR, V. A.; BEARDEN, W. O. Ad spending on brand extensions: does similarity matter? *Journal of Brand Management* 11, p. 63-74, set. 2003; BRIDGES, S.; KELLER, K. L.; SOOD, S. Communication strategies for brand extensions: enhancing perceived fit by establishing explanatory links. *Journal of Advertising* 29, p. 1-11, inverno 2000; SMITH, D. C. Brand extension and advertising efficiency: what can and cannot be expected. *Journal of Advertising Research*, p. 11-20, nov./dez. 1992; SMITH, D. C.; PARK, C. W. The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research* 29, p. 296-313, ago. 1992.
 81. VAN DER LANS, R.; PIETERS, R.; WEDEL, M. Competitive brand salience. *Marketing Science* 27, p. 922-31, set./out. 2008.
 82. BALACHANDER, S.; GHOSE, S. Reciprocal spillover effects: a strategic benefit of brand extensions. *Journal of Marketing* 67, p. 4-13, jan. 2003.
 83. ANAND, B. N.; SHACHAR, R. Brands as beacons: a new source of loyalty to multiproduct firms. *Journal of Marketing Research* 41, p. 135-50, maio 2004.
 84. KELLER, K. L.; AAKER, D. A. The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research* 29, p. 35-50, fev. 1992. Para conhecer as implicações do processamento pelos consumidores, veja MAO, H.; KRISHNAN, H. S. Effects of prototype and exemplar fit on brand extension evaluations: a two-process contingency model. *Journal of Consumer Research* 33, p. 41-49, jun. 2006; SHINE, B. C.; PARK, J.; WYER JR., R. S. Brand synergy effects in multiple brand extensions. *Journal of Marketing Research* 44, p. 663-70, nov. 2007.
 85. MORRIN, M. The impact of brand extensions on parent brand memory structures and retrieval processes. *Journal of Marketing Research* 36, p. 517-25, nov. 1999; QUELCH, J. A.; KENNY, D. Extend profits, not product lines. *Harvard Business Review*, p. 153-60, set./out. 1994; PERSPECTIVES from the Editors, The logic of product-line extensions. *Harvard Business Review*, p. 53-62, nov./dez. 1994.
 86. RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: the battle for your mind*, 20th anniversary edition. Nova York: McGraw-Hill, 2000.
 87. AAKER, D. A. *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Nova York: Free Press, 2004.
 88. SULLIVAN, M. W. Measuring image spillovers in umbrella-branded products. *Journal of Business* 63, p. 309-29, jul. 1990.
 89. JOHN, D. R.; LOKEN, B.; JOINER, C. The negative impact of extensions: can flagship products be diluted. *Journal of Marketing* 62, p. 19-32, jan. 1998; BRONIARCZYK, S. M.; ALBA, J. W. The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research* 31, p. 214-28, maio 1994 (toda essa edição da JMR é dedicada a marcas e a brand equity); LOKEN, B.; JOHN, D. R. Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing* 57, p. 71-84, jul. 1993. Veja também PULLIG, C.; SIMMONS, C.; NETEMEYER, R. G. Brand dilution: when do new brands hurt existing brands? *Journal of Marketing* 70, p. 52-66, abr. 2006; AHLUWALIA, R.; GÜHAN-CANLI, Z. The effects of extensions on the family brand name: an accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research* 27, p. 371-81, dez. 2000; GÜRHAN-CANLI, Z.; DURAIRAJ, M. The effects of extensions on brand name dilution and enhancement. *Journal of Marketing Research* 35, p. 464-73, nov. 1998; MILBERG, S. J.; PARK, C. W. MCCARTHY, M. S. Managing negative feedback effects associated with brand extensions: the impact of alternative branding strategies. *Journal of Consumer Psychology* 6, p. 119-40, 1997.
 90. Veja também VÖLCKNER, F.; SATTLER, H. Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing* 70, p. 1-17, abr. 2006.
 91. Para pesquisas recentes sobre reavaliações de extensão, veja MONGA, A. B.; JOHN, D. R. Cultural differences in brand extension evaluation: the influence of analytical versus holistic thinking. *Journal of Marketing Research* 33, p. 529-36, mar. 2007; OAKLEY, J. L.; DUHACHEK, A.; BALACHANDER, S.; SRIRAM, S. Order of entry and the moderating role of comparison brands in extension evaluations. *Journal of Consumer Research* 34, p. 706-12, fev. 2008; YEO, J.; PARK, J. Effects of parent-extension similarity and self regulatory focus on evaluations of brand extensions. *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 272-82, 2006; YEUNG, C. W. M.; WYER, R. S. Does loving a brand mean loving its products? The role of brand-elicited affect in brand extension evaluations. *Journal of Marketing Research* 43, p. 495-506, nov. 2005; MAO, H.; KRISHNAN, H. S. Effects of prototype and exemplar fit on brand extension evaluations: a two-process contingency model. *Journal of Consumer Research* 33, p. 41-49, jun. 2006; AHLUWALIA, R. How far can a brand stretch? Understanding the role of self-construal. *Journal of Marketing Research* 45, p. 337-50, jun. 2008.
 92. BERTHON, P.; HOLBROOK, M. B. HULBERT, J. M.; PITT, L. F. Viewing brands in multiple dimensions. *MIT Sloan Management Review*, p. 37-43, inverno 2007.

93. ROTHMAN, A. France's Bic bets U.S. consumers will go for perfume on the cheap. *Wall Street Journal*, 12 jan. 1989.
94. RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. A. Measuring customer equity and calculating marketing ROI. GROVER, R.; VRIENS, M. (eds.). *Handbook of marketing research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 588-601; RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. A. *Driving customer equity*. Nova York: Free Press, 2000.
95. BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, p. 136-44, jul./ago. 1996.
96. BLATTBERG, R. C.; THOMAS, J. S. Valuing, analyzing, and managing the marketing function using customer equity principles. In: IACOBUCCI, D. (ed.). *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002; BLATTBERG, R. C.; GETZ, G.; THOMAS, J. S. *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
97. Grande parte dessa seção é baseada em: LEONE, R.; RAO, V.; KELLERS, K. L.; LUO, M.; MCALISTER, L.; SRIVATSTAVA, R. Linking brand equity to customer equity. *Journal of Service Research* 9, p. 125-38, nov. 2006. Essa edição especial é dedicada a customer equity e traz vários artigos para reflexão.
98. DAWAR, N. What are brands good for? *MIT Sloan Management Review*, p. 31-37, inverno 2004.