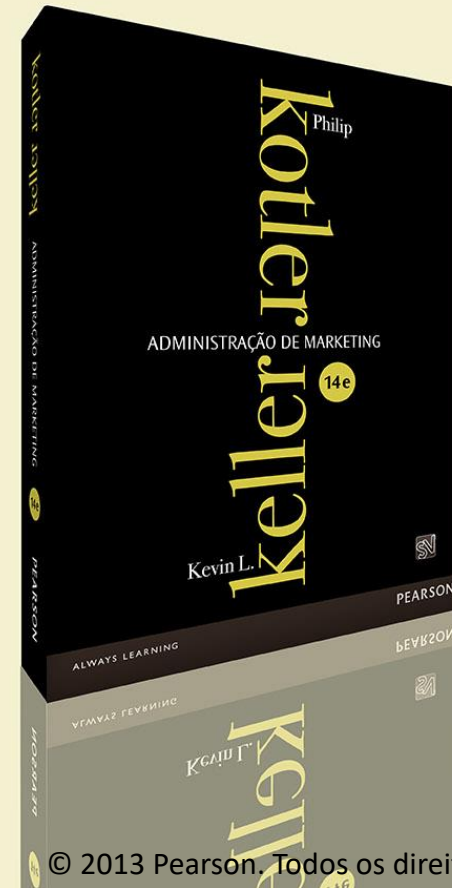


Capítulo 9

Criação de brand equity



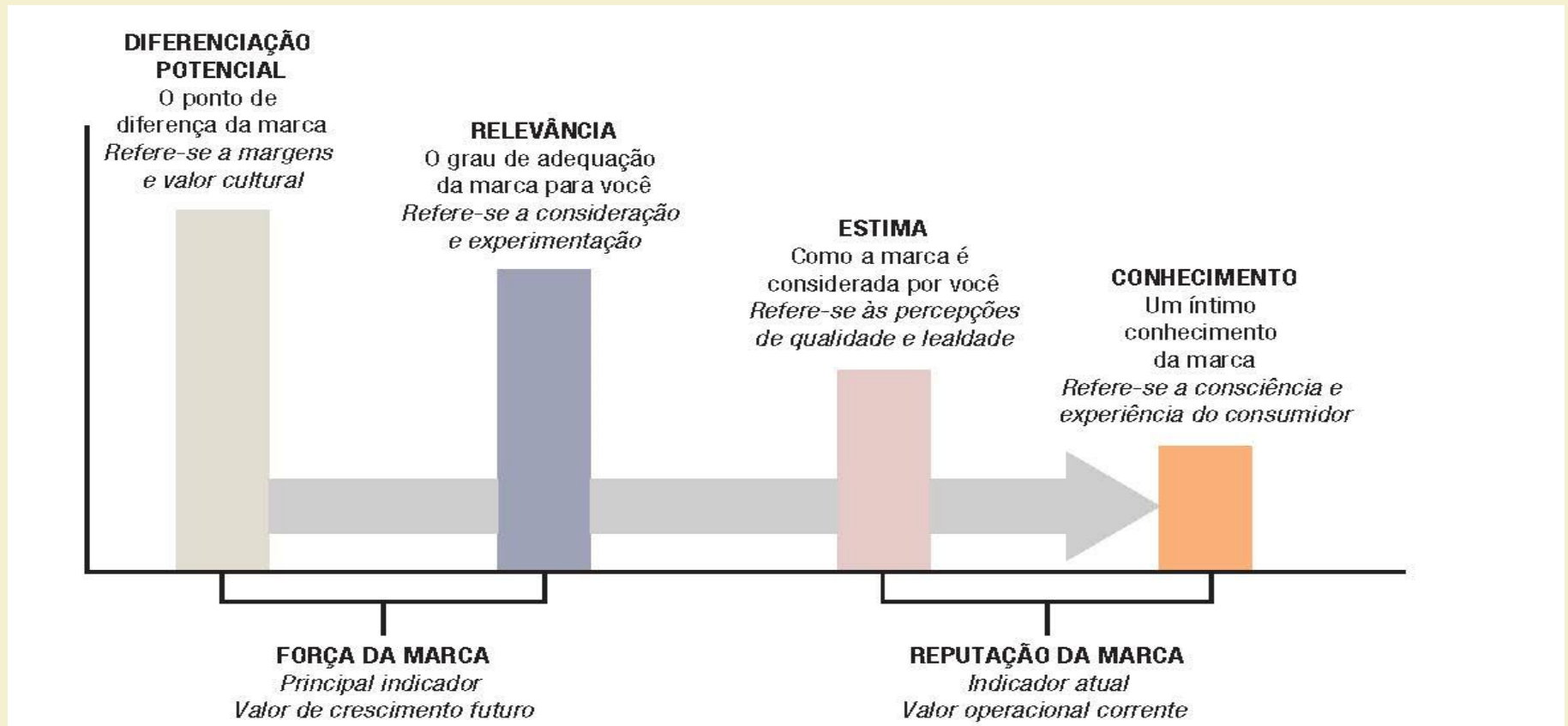
Criação de brand equity

- 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?

O que é brand equity?

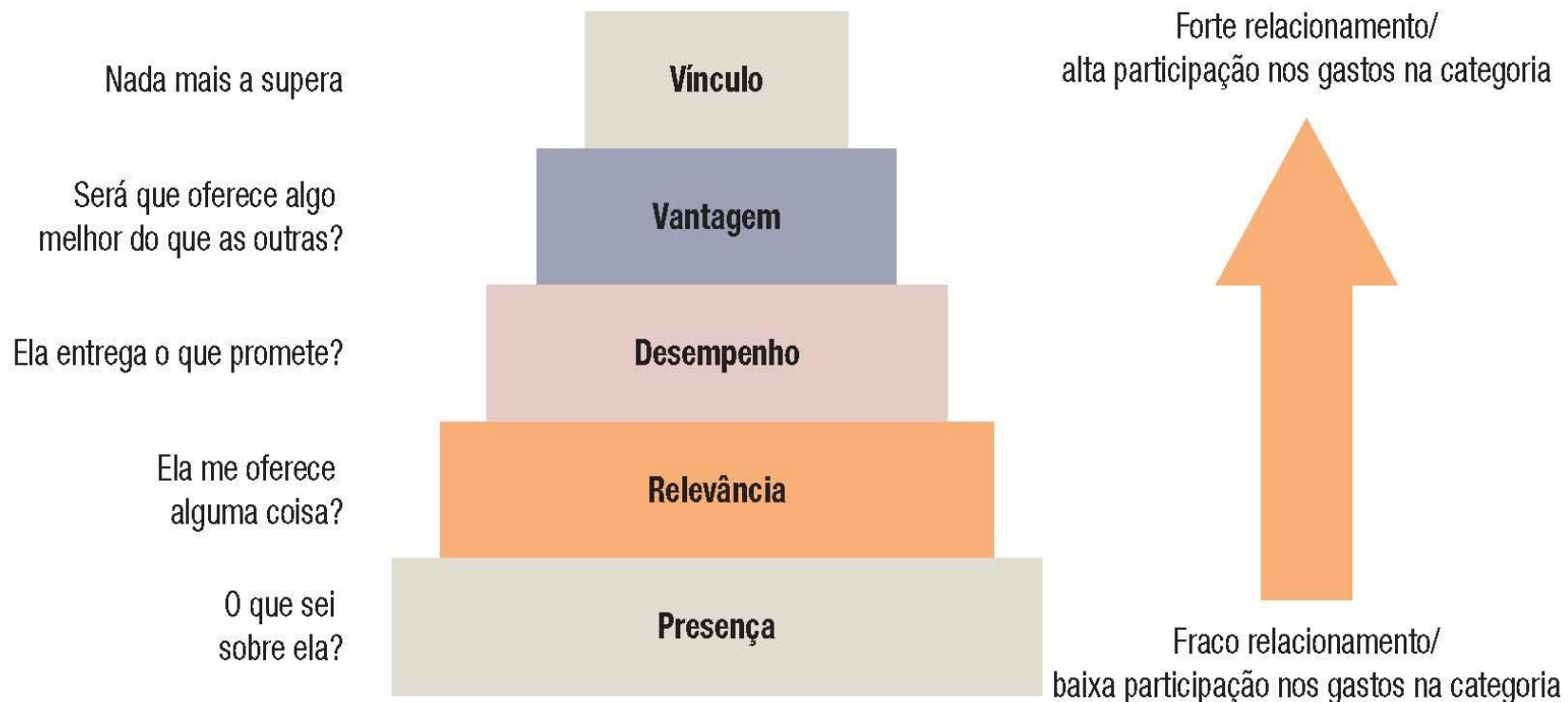
- O papel das marcas
- O escopo do branding
- Definição de brand equity
- Modelos de brand equity

Figura 9.1 Modelo de BrandAsset® Valuator



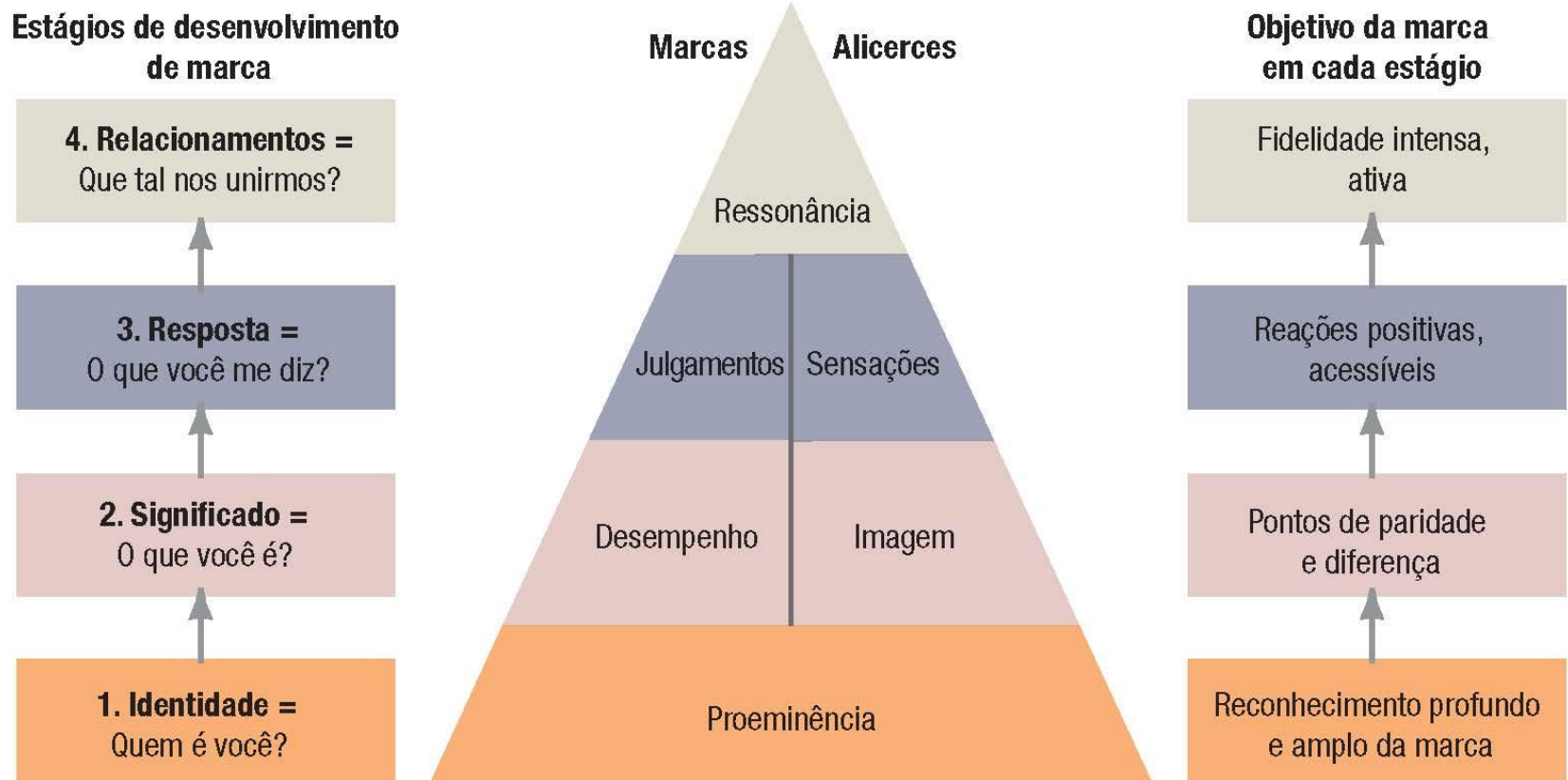
Fonte: cortesia de BrandAsset® Consulting, uma divisão da Young & Rubicam.

Figura 9.3 Pirâmide BrandDynamics™



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

Figura 9.4 Pirâmide de ressonância da marca



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* contatos relacionados com a marca — iniciados ou não pela empresa.
- 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 construção do brand equity

2. O produto e todas as atividades de marketing e programas de suporte de marketing associados a ele.
3. Outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa).

A escolha dos elementos da marca

○ CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO ELEMENTO DA MARCA

- Existem seis critérios na escolha dos elementos da marca.

1. *Fácil memorização.*
2. *Significativo.*
3. *Cativante.*
4. *Transferível.*
5. *Adaptável.*
6. *Protegido.*

○ DESENVOLVIMENTO DOS ELEMENTOS DE MARCA

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. A empresa deve se empenhar em gerenciá-las tanto quanto em fazer sua propaganda.

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 a seguir).

Como alavancar associações secundárias

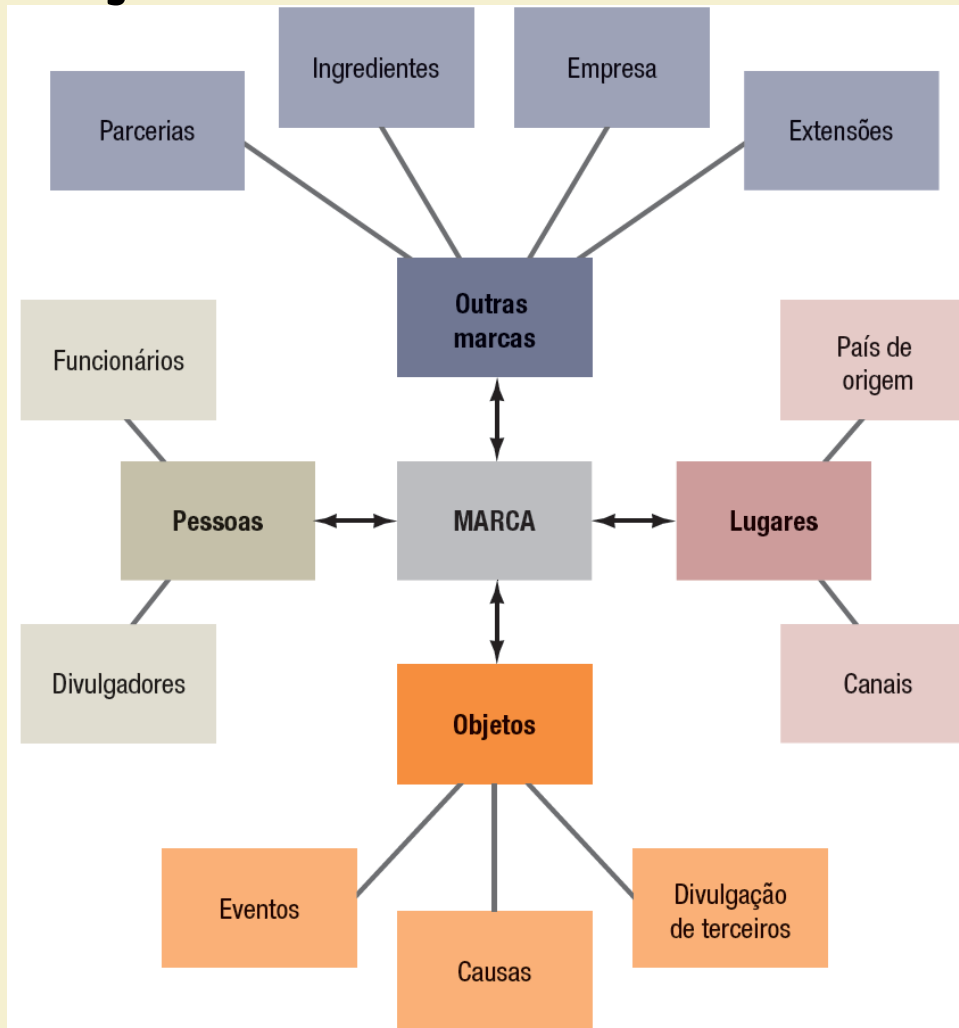


Figura 9.5

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.
- O **branding interno** consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários em relação às marcas

Branding interno

- 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:

- 1. Escolha o momento certo.***
- 2. Vincule o marketing interno ao externo.***
- 3. Mantenha a marca viva para os 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. Três características identificam as comunidades de marca:

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.

Comunidades de marca

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14^e

Kevin L.
keller

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.

Comunidades de marca

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip

kotler

14e

Kevin L.

keller

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.

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.
- Já a *abordagem direta* avalia o impacto real do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes aspectos do marketing.

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**

**Revitalização
da marca**

Planejamento de uma estratégia de branding

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler 14e Kevin L.
keller

- 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.*

Planejamento de uma estratégia de branding

- 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.

Decisões de branding

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

- OPÇÕES DE ESTRATÉGIA DE BRANDING
- MARCAS INDIVIDUAIS *VERSUS* MARCA GUARDA-CHUVA



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:

1. Aumentar a presença da empresa nas prateleiras e a dependência do varejista na loja.

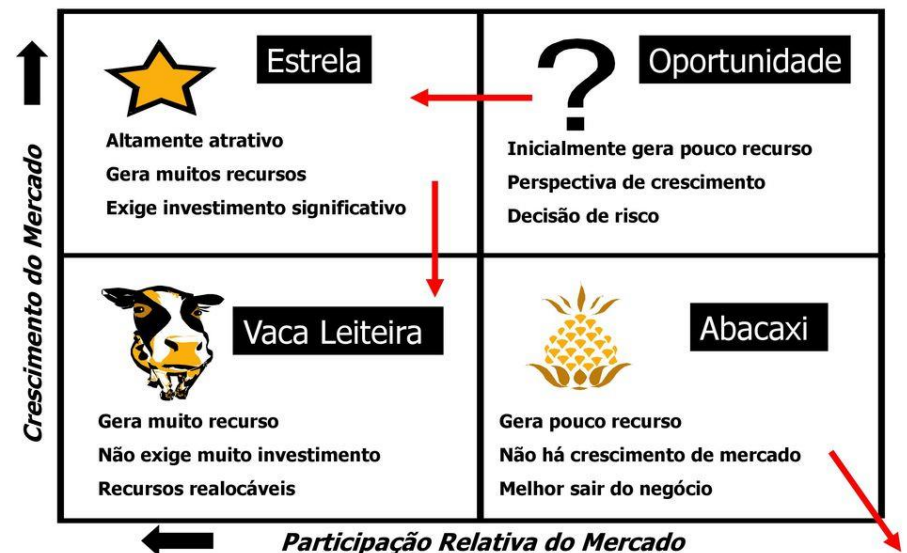
Portfólios de marca

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.

Portfólios de marca

- MARCA DE COMBATE
- VACAS LEITEIRAS
- ENTRADA EM NÍVEL BÁSICO
- ALTO PRESTÍGIO, ALTO NÍVEL

Matriz BCG para análise de Portfólios de Produto



Extensões de marca

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip

kotler

14e

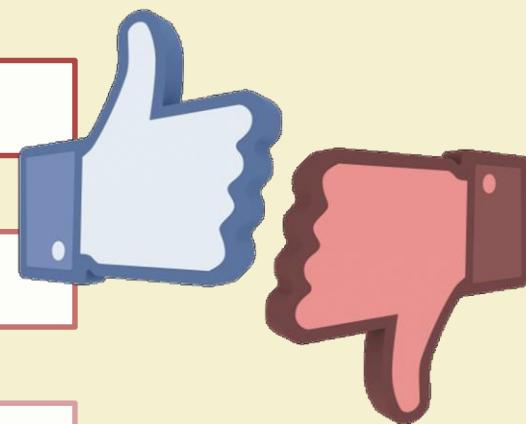
Kevin L.

keller

VANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA

DESVANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA

CARACTERÍSTICAS DO SUCESSO



Extensões de marca

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.

Extensões de marca

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

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.

Memorando de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler
14e
Kevin L.
keller

M^{emorando} de marketing

Branding no século XXI

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.

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

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.

Case da Marca Arezzo

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip

kotler

14e

Kevin L.

keller

As forças que moldam o Marketing 3.0, descritas por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) são marcadas pela revolução tecnológica. São elas:

- A era da participação: ascensão das mídias sociais, na qual as pessoas passam a ser as principais produtoras de conteúdo
- A era do paradoxo da globalização: estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios
- A era da sociedade criativa: criatividade e espiritualidade são a mesma coisa. As pessoas criativas estão dispostas a abrir mão do conforto material à procura da autorrealização

AREZZO



A marca Arezzo surgiu em 15 de setembro de 1972, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Arezzo&Co vende atualmente mais de nove milhões de pares de sapatos por ano, além de bolsas e acessórios, o que a torna líder desse segmento no Brasil. Porém, já vivenciou escândalos nas mídias sociais.

Case da Marca Arezzo

A coleção pelemania e o boicote Arezzo

Em 2011 foram produzidos sapatos, bolsas e echarpes com pele de raposa e coelho, lã de ovelha e couro natural.

Muitos ativistas e simpatizantes com a causa de proteção aos animais começaram a espalhar seus comentários negativos nas redes sociais. A crise foi notícia em diversos portais como IG, Veja, UOL e Revista Vogue.

O CEO Anderson Birman afirmou que a escolha do uso de peles foi uma tentativa da marca de aproximar a Arezzo às tendências mundiais, em que grifes utilizam pele com pelo real em suas coleções. No entanto, tomou a decisão de retirar os itens de sua coleção devido à crise:

“(...) não vale a pena comprometer o brilho da coleção por causa de alguns itens.”



Fonte: BRANDING IN THE DIGITAL AGE: analysis of two crises experienced by Arezzo in social media

Case da Marca Arezzo

Ação inesperada da marca ao consumidor

Maria do Carmo Vorcaro é cadeirante e tem dificuldade para encontrar calçados. Ao comprar um tênis com zíper lateral da loja Arezzo pelo site, imaginou que ele fosse “real” e assim facilitaria o uso. Porém, o zíper era decorativo.

A mulher devolveu o produto e, alguns dias depois, surpreendeu-se com uma atitude da empresa: um calçado especial para ela.

Isto é, tiveram a percepção que uma experiência negativa seria ruim para a empresa e ousaram em fazer o diferente.

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip

kotler

14e

Kevin L.

keller



Fonte: Brand Equity – “Case da Marca Arezzo”,
Reinaldo Cirilo

“Brand Equity é a quantia a mais que seu cliente irá pagar para obter sua marca ao invés de um produto fisicamente parecido sem o nome da sua marca” - Joel Axelrod

Resumo

1. Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou ainda uma combinação de todos esses elementos.
2. 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.
4. 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.

Resumo

5. A estratégia de branding da empresa identifica quais elementos de marca ela escolhe aplicar aos diversos produtos que comercializa.

6. Marcas podem expandir a abrangência, proporcionar proteção, disseminar uma imagem ou cumprir várias outras funções para a empresa.

7. Customer equity é um conceito complementar ao brand equity que reflete a soma dos valores vitalícios de todos os clientes de uma marca.