

Gestão de Comunicações e Marcas

(RAD5055)

Profa. Dra. Janaina de Moura Engracia Giralaldi

8ª. Aula: Valor de marca

- Exposição de conceitos teóricos e orientações. Apresentação de Seminários pelos alunos e discussões em grupo com a professora.
- Bibliografia básica da aula expositiva:**
 - Capítulos 2, 7, 9 (KELLER; MACHADO, 2006)
 - KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, n.1, p.1-22, 1993.
 - ERDEM, T.; SWAIT, J. Brand equity as a signalling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, v. 7, n. 2, p. 131-157, 1998.
- Bibliografia do seminário:**
 - KUHN, K-A. L.; ALPERT, F.; POPE, N. K. L. An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v. 11, n. 1, p. 40-58, 2008.
 - (Mais um artigo a ser escolhido pelos alunos)
- Exercício:** Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?

Valor de marca

(KELLER; MACHADO, 2006)

- O que faz uma marca ser forte?
- Como construir uma marca forte?
 - Modelo de brand equity baseado no cliente
 - Equity: patrimônio, valor
 - O que as marcas significam para o cliente?
 - Como o conhecimento do cliente acerca da marca afeta sua resposta às atividades de marketing?

Premissa do modelo: força da marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo

fea-RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Valor de marca

(KELLER; MACHADO, 2006)

- Definição formal: **efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a atitude do cliente em relação àquela marca**
 - Brand equity positivo:** clientes reagem mais favoravelmente a um produto quando sua marca é identificada do que quando não é (maior aceitação de nova extensão de marca, menor sensibilidade a aumentos de preços, maior disposição em procurar pela marca)
 - Brand equity negativo:** clientes reagem menos favoravelmente à marca do que reagiriam diante da versão do produto sem nome ou fictício

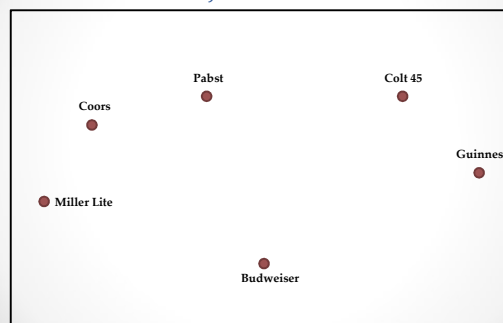
fea-RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Vantagens de marcas fortes na mente dos clientes (KELLER; MACHADO, 2006)

- Melhor percepção do desempenho do produto/serviço
- Maior fidelidade
- Menor vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência
- Menor vulnerabilidade a crises
- Margens maiores
- Resposta mais inelástica do consumidor a aumentos de preços
- Resposta mais elástica do consumidor a reduções de preço
- Maior cooperação dos intermediários
- Maior eficácia de programas de comunicação de marketing
- Oportunidades de licenciamento
- Oportunidades de extensão de marca

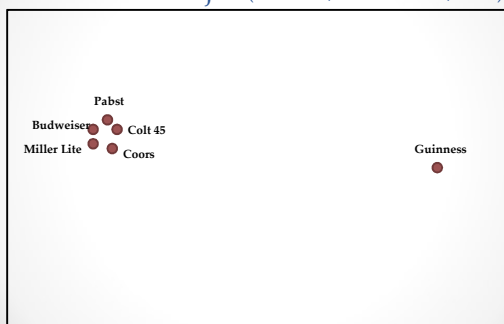
fea-RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Exemplo: resultados de teste cego de sabor de cervejas (KELLER; MACHADO, 2006)



A. Percepções de sabor quando o entrevistado sabia que marca estava bebendo

Exemplo: resultados de teste cego de sabor de cervejas (KELLER; MACHADO, 2006)



B. Percepções de sabor quando o entrevistado não sabia que marca estava bebendo

Elementos de uma marca sólida

- Conta com produtos e serviços na empresa que possuem **desempenho** e **qualidade** adequados ao segmento-alvo
- É **lembrada** pelos consumidores potenciais
- Possui **benefícios** fortes e diferenciadores para o consumidor-alvo
- É considerada relevante para atender às **necessidades** e desejos de um grupo
- Mantém-se relevante para o consumidor no **longo prazo**
- É considerada **diferente** das demais pelos consumidores-alvo
- Possui uma **imagem** condizente com a identidade transmitida pela empresa
- Possui avaliação de qualidade adequada às **expectativas** dos consumidores-alvo
- Cria um vínculo de **fidelidade** com seus consumidores-alvo
- Garante a **lucratividade** da empresa ou da unidade de negócio
- Possui valor **patrimonial** elevado

Brand equity

- Patrimônio** de marca, valor agregado atribuído a produtos e serviços
- Faz com que os consumidores tenham diferentes opiniões e emoções e **ajam** de forma diferente em relação aos produtos de acordo com as marcas desses produtos
- Importante ativo **intangível** de valor financeiro e psicológico para a empresa
- Brand equity baseado no cliente**
 - Efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce na resposta do consumidor ao marketing dessa marca*
- Perspectiva financeira do brand equity** (avaliação da marca, valuation/valoração)
 - Valor de mercado em relação aos seus concorrentes**

FEARP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Perspectiva financeira do brand equity: avaliação da marca/valoração

- Mesmo com as marcas sendo consideradas ativos intangíveis, elas são responsáveis por uma grande parcela dos **fluxos futuros** de qualquer empresa devido ao vínculo criado entre marca e clientes
- Marcas têm valor porque geram **fluxos contínuos** de receita para a empresa
- Práticas de contabilidade não reconhecem esse retorno financeiro, em muitos casos as organizações que possuem as marcas estão passíveis de ser **subavaliadas**
- Desafios** para defender o valor que a marca possui
- Avaliação da marca deve partir da análise da **força da marca**, pois é esse indicador que vai estabelecer a taxa de desconto e de capitalização a ser utilizada sobre os fluxos de caixa gerados pela marca (liderança, idade da marca, mercado, distribuição, tendências, investimentos e proteção da marca)

Brand valuation: estimar o valor financeiro total da marca

- Importante para fusões, aquisições, alocação de recursos entre negócios
- Métodos
 - Diferença entre o valor de **mercado** e o valor **contábil** das ações da empresa (goodwill)
 - Calcular o **valor presente** de todos os investimentos em **comunicação** da marca (simplista, supervaloriza as marcas)
 - Calcular o valor da **consciência** e **uso** da marca
 - Avaliar o aumento nos resultados devido à marca, projetando esses **fluxos** ao longo da vida da marca (como estimar o efeito incremental da marca nas vendas?)
 - Quanto custaria pagar **royalties** pelo uso da marca? (porcentagem de vendas projetada ao longo da vida)

Métodos de avaliação de marcas

- Interbrand**
 - Análise financeira (ganhos econômicos), análise da marca no ponto de venda (ganhos da marca), análise da força da marca (lealdade, posição de mercado, preferência, imagem etc.)
- Brand Analytics** (divisão da Millward Brown para AL)
 - Análise financeira (goodwill anualizado), análise de demanda (papel da marca na geração dos resultados econômicos dos ativos intangíveis), análise de risco de marca (liderança, posicionamento, lealdade, reconhecimento etc.)
- Brand Finance**
 - Liberação do pagamento de royalties (royalty relief): estimativa de vendas futuras e taxa de royalties apropriada

Metodologia de avaliação de marcas da Interbrand

- O valor financeiro de uma marca é calculado a partir de três componentes-chave:
 - análise da força da marca em relação à concorrência
 - o papel que ela desempenha no processo de compra
 - a performance financeira de seus produtos ou serviços
- Tudo o processo considera apenas os resultados atribuíveis à marca em estudo
- <http://vimeo.com/80355990>

Lucro Econômico

Nessa etapa, calcula-se o lucro econômico, composto pelo lucro operacional da marca descontado de impostos e o custo de capital. Para isso, partimos da previsão das receitas atuais e futuras atribuíveis aos produtos e serviços da marca. Como primeiro passo, subtraímos os custos operacionais e impostos da receita para calcular a parcela dos resultados diretamente atribuível à marca. Descontamos, então, a remuneração do capital empregado na operação para identificar os ganhos econômicos do negócio.

Papel de Marca

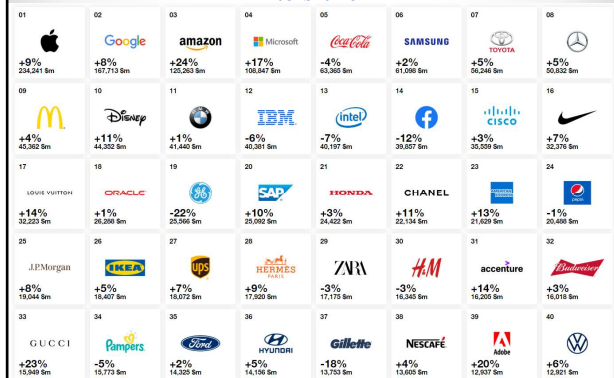
A análise de Papel de Marca está relacionada ao entendimento do comportamento de compra do consumidor. Ela mede a porção dessa decisão que é atribuída à marca em relação a outros fatores (como por exemplo preço, conveniência ou características do produto). Esse índice é aplicado aos ganhos econômicos dos produtos ou serviços para se chegar aos lucros gerados apenas pela marca.

Força de Marca

A análise de Força de Marca mede a capacidade que ela possui de criar lealdade e continuar gerando demanda no futuro. Esse índice é inversamente relacionado ao nível de risco associado às suas previsões financeiras. Nosso método parte da análise de dez fatores que, por serem comparados à concorrência, nos permite encontrar uma taxa de desconto que ajuste os lucros previstos da marca aos riscos associados à demanda que ela é capaz de gerar.

Marcas mais valiosas do mundo em 2019, segundo a

<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>

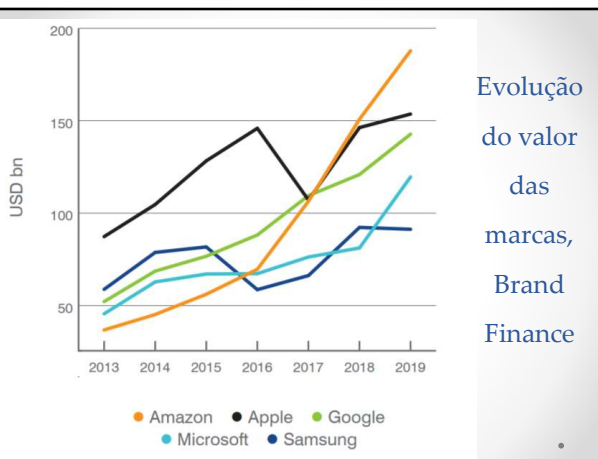


Marcas mais valiosas do mundo em 2019, segundo a Millward Brown

(BrandZ)						
Brand	Category	Brand Value 2019 \$Bn	Brand Contribution	Brand Value % Change 2019 vs. 2018	Rank Change	Country of Origin
1 amazon	Retail	315,505	4	+52%	2	USA
2 Apple	Technology	309,527	4	+3%	0	USA
3 Google	Technology	309,000	4	+2%	-2	USA
4 Microsoft	Technology	251,244	4	+25%	0	USA
5 VISA	Payments	177,918	5	+22%	2	USA
6 facebook	Technology	158,968	4	-2%	0	USA
7 Alibaba Group	Retail	131,246	3	+16%	2	China
8 Tencent 腾讯	Technology	130,862	4	-27%	-3	China
9 McDonald's	Fast Food	130,368	4	+3%	-1	USA
10 AT&T	Telecom Providers	108,375	3	+2%	0	USA
11 verizon	Telecom Providers	94,598	4	+11%	1	USA
12 Mastercard	Payments	91,929	4	+30%	3	USA
13 IBM	Technology	86,005	4	-11%	-2	USA
14 Coca-Cola	Beverages	80,825	5	+1%	0	USA

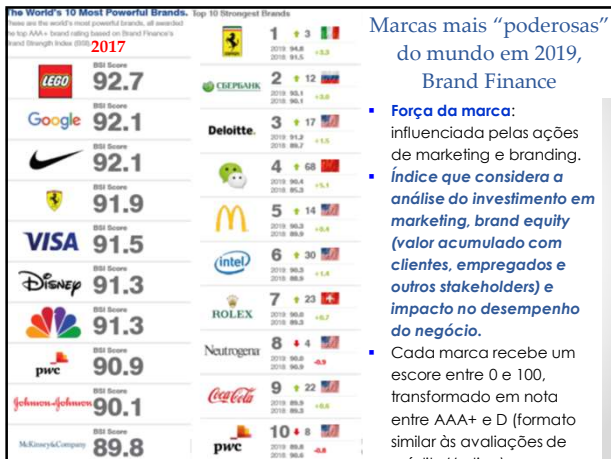
Marcas mais valiosas do mundo em 2019,

Brand Finance



Metodologia de avaliação de marcas da Brand Finance





Marcas mais valiosas do Brasil em 2019, BrandZ

Marcas Mais Valiosas do Brasil					
Ranking	Marca	Categoria	Valor de Marca 2019 (R\$ em bilhões)	Valor de Marca 2018 (R\$ em bilhões)	Variação do valor de marca
1	Bradesco	Instituição financeira	9,468	7,018	35%
2	Itaú	Instituição financeira	8,368	6,198	35%
3	Skol	Cerveja	7,253	8,283	-12%
4	Brahma	Cerveja	3,781	4,478	-16%
5	Globo	Canais de TV	3,624	4,318	-16%
9	Antarctica	Cerveja	2,672	2,977	-10%
7	Magazine Luiza	Varejo	2,287	609	276%
8	Petrobras	Energia	2,002	788	154%
9	Renner	Varejo	1,903	820	132%
10	Amil	Cuidados da saúde	1,840	706	160%

fearp Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto Universidade de São Paulo

Brand equity baseado no cliente

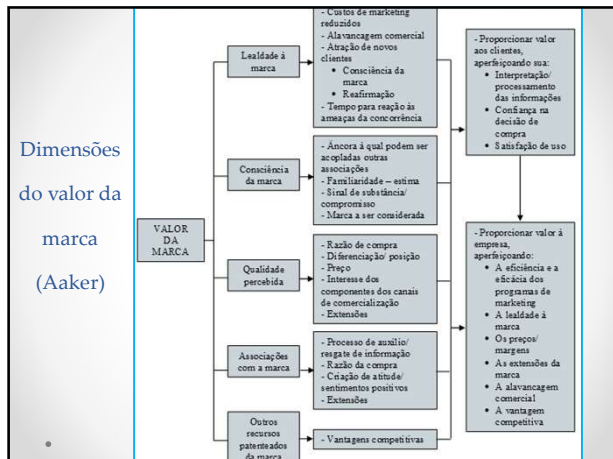
- Três estruturas fundamentais para compreender e avaliar o brand equity (MENICTAS; WANG; LOUVIERE, 2012)
 - Aaker (1991): visão gerencial
 - Keller (1993): visão psicológica, baseada na memória
 - Erdem e Swait (1998): baseada na economia da informação e na teoria da sinalização
- Diversas outras estruturas que foram construídas a partir das três citadas
 - Park e Shrinivasan (1994): integração dos conceitos de Aaker e Keller
 - Krishnan (1996) e Netemeyer et al. (2004): modelo de Keller(1993)
 - Yoo, Donthu e Lee (2000): ampliação da estrutura de Aaker (1991), especificando dimensões e antecedentes
 - Jara e Cliquet (2012): adequação do modelo de Keller(1993) para varejo
 - Menictas, Wang e Louviere (2012): comparação entre formas de análise da escala de Erdem e Swait (1998)

Brand equity baseado no cliente

- Aaker (2007): conjunto de **ativos** e de **passivos** ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço
 - Cinco componentes: consciência, lealdade, qualidade percebida, associações à marca, e compósito de propriedades (patentes, relações com distribuidores e clientes e marcas registradas)

Dimensões do valor da marca (Aaker)

- Consciência:** presença de uma marca na mente dos consumidores, sendo medida pelas diferentes recordações (reconhecimento, lembrança, primeira marca lembrada ou a única marca lembrada)
- Qualidade percebida:** associação com a marca que é elevada à condição de ativo, sendo o único fator que possibilita aumentar o desempenho financeiro e que funciona como um impulsionador estratégico
- Associações:** símbolos, atributos dos produtos e todas as representações de identidade da marca que as organizações desejam que os consumidores tenham em mente.
- Lealdade:** seria útil incluí-la na mensuração do valor, pois grande parte do valor que a marca gera para a empresa provém da lealdade dos clientes, e através dos programas de incentivo à lealdade



Elementos do valor da marca: nova embalagem da Coca-Cola

- 18 de abril de 2016: anúncio da criação de **novas embalagens**.
- Estratégia "**One Brand**": uso do vermelho característico para padronizar os produtos.
- O desenho do logo com a cor vermelha foi batizado de **Red Disc**.
- Um **detalhe** (preto, branco ou verde) na lata ou garrafa deixará claro de que submarca se trata.
- Segundo Marcos de Quinto, CMO da Coca-Cola, a embalagem é o **ativo mais valioso** e visível da marca. Ele explicou que a ideia é **unificar** a Coca em uma única identidade e **facilitar** a escolha dos consumidores nas prateleiras.
- Entrevista com Cris Grether (diretora Global de Design): https://www.youtube.com/watch?v=h_ekjGfBcZI

Filme de lançamento: <https://www.youtube.com/watch?v=ARKXUSp9NRI>
No Brasil: <https://www.youtube.com/watch?v=6llwMjMtlIA>



Brand equity baseado no cliente

- Keller (1993): uma marca adquire valor conforme os consumidores se **familiarizam** com ela
 - Os consumidores armazenam na memória associações favoráveis, fortes e únicas para com a marca e, a partir daí, a marca adquire certo valor
 - Duas formas de conhecimento: **consciência** da marca e **imagem** da marca

fea-RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo

Brand equity baseado no cliente (Keller)

- Foco do modelo: aspectos **estratégicos** do brand equity
- Ativo mais valioso para aumentar a produtividade das ações de marketing: **conhecimento** sobre a marca na mente dos consumidores
- Valor da marca baseado no cliente**: efeito diferencial do conhecimento sobre a marca nas respostas do cliente em relação ao marketing da marca
 - Ocorre quando o cliente é **familiarizado** com a marca e possui **associações** favoráveis, fortes, e únicas em sua mente

Conhecimento de marca: consciência e imagem



Fonte: Adaptado de KELLER (1993)

Brand equity baseado no cliente (Keller)

- Crítico entender como os programas de marketing afetam o **aprendizado** do consumidor e a **recuperação** dessas informações relacionadas à marca
- **Conhecimento**
 - **Consciência** da marca (brand awareness): lembrança (recall) e reconhecimento (recognition)
 - **Imagem** da marca (brand image): conjunto de associações relacionadas à marca, rede associativa



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

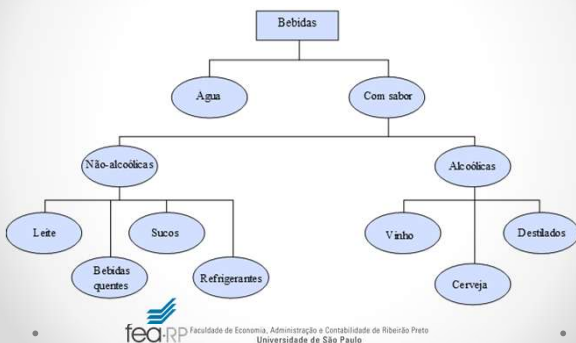
Fortalecendo uma marca: conhecimento (KELLER; MACHADO, 2006)

- **Conhecimento**: chave para criação de valor de marca, gera a resposta diferenciada
- Modelo de rede associativa de memória: memória é formada por rede de nós e elos de ligação
 - Nós: informações ou conceitos armazenados
 - Elos de ligação: força da associação entre informações ou conceitos
 - Informações verbais, visuais, abstratas, contextuais



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Exemplo de representação da hierarquia da categoria de bebidas



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Fortalecendo uma marca: conhecimento (KELLER; MACHADO, 2006)

- Componentes do conhecimento: **consciência** e **imagem**
- Consequências da consciência
 - Influencia a formação e a força das associações de marca
 - Probabilidade maior de fazer parte do conjunto de consideração
 - Favorece escolha em situações de baixo envolvimento
- Estabelecendo consciência: aumentar familiaridade, exposição repetida, uso adequado dos elementos da marca, criação de fortes associações



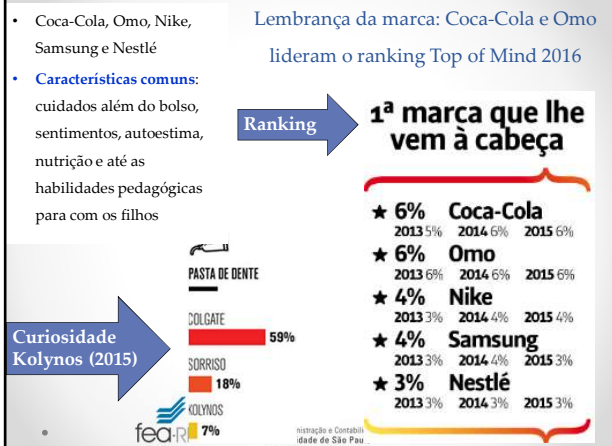
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Consciência da marca (KELLER, 1993)

- Força da marca na memória
- Habilidade do consumidor em identificar a marca sob diferentes condições
- Os identificadores da marca estão sendo eficazes?
 - **Reconhecimento**: habilidade em confirmar exposição anterior à marca, conseguir identificar se já viu ou ouviu a marca
 - Importante para decisões dentro da loja
 - **Lembrança**: habilidade em recuperar a marca ao pensar na categoria, usar a memória
 - Importante para compras planejadas e não planejadas



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo



Fortalecendo uma marca: conhecimento (KELLER; MACHADO, 2006)

- Imagem de marca
 - Criada por programas de marketing que ligam associações fortes, favoráveis e exclusivas à marca na memória
 - Podem ser formadas por experiência direta com a marca, fontes neutras, inferências
 - Associações **fortes**: dependem da relevância pessoal e da consistência da apresentação
 - Associações **favoráveis**: dependem de sua relevância, distinção, credibilidade
 - Associações **exclusivas**: pontos de diferença

Imagem da marca (KELLER, 1993)

- É preciso ter consciência para ter imagem
- *Avaliações sobre a marca, refletidas pelas associações com a marca na memória do consumidor*
- Significado da marca para os consumidores
 - **Tipos de associações**: atributos (características descritivas), benefícios (funcionais, de experiência, simbólicos), atitudes (avaliações gerais)
 - **Favorabilidade das associações**: difícil criar associações favoráveis para atributos pouco importantes, importância das associações pode variar com situação

Imagem da marca (KELLER, 1993)

- Significado da marca para os consumidores
 - **Força das associações**: função da quantidade e qualidade das informações codificadas (ensaio e elaboração)
 - **Exclusividade das associações**: associações não compartilhadas com outras marcas concorrentes, base para posicionamento
- *Superioridade da marca: associações fortes, favoráveis e únicas*
 - Muitas associações são compartilhadas pelas marcas da mesma categoria
 - Importância da congruência entre associações

Brand equity baseado no cliente

- **Estrutura de Erdem e Swait** (1998): baseada na **economia da informação** e na **teoria da sinalização**
- Visão abrangente e dinâmica do brand equity
- Mercados com informação imperfeita e assimétrica: empresas **conhecem** mais seus produtos do que os clientes
- Quando os consumidores estão incertos sobre os atributos de um produto, empresas usam as marcas para informá-los sobre as posições dos produtos
 - Garantir que as suas alegações sobre o produto são **confiáveis**
 - Marcas são como **sinais** para melhorar as percepções dos consumidores e aumentar sua **confiança** na marca

Brand equity baseado no cliente (Erdem e Swait)

- Utilidade esperada (valor adicionado da marca)
 - **Investimentos na marca**
 - **Consistência**
 - **Clareza**
 - **Credibilidade**
 - **Qualidade percebida**
 - **Risco percebido**
 - **Ganho em custos de informação**

Aumentam qualidade percebida da marca
Reduzem risco percebido e custos de informação
Aumentam a utilidade esperada

Brand equity baseado no cliente

- Perspectivas cognitivas e da economia da informação
 - Complementares e não concorrentes
- Diferenças (ERDEM; SWAIT, 1998)
 - **Estrutura da economia da informação**
 - **Brand equity não está associado a alta qualidade, mas sim à credibilidade**
 - **Redução de risco e custos antecede brand equity**
 - **Lealdade à marca é consequência do brand equity**
 - **Psicologia Cognitiva**
 - **Redução do risco e custos são consequências do brand equity**
 - **Lealdade à marca é componente do brand equity (AAKER, 1991)**

Construindo brand equity

- Escolha dos **elementos** ou **identidade** da marca
 - Recursos próprios da marca que servem para identificá-la e diferenciá-la
 - Embalagem, logo, nome, slogan da marca
 - O que os consumidores pensariam ou sentiriam sobre o produto se conhecessem apenas o elemento da marca?
 - Critérios: memorável, significativo, desejável, transferível, adaptável, protegido



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Construindo brand equity: elementos da marca

- Mercados internacionais: cuidado na tradução de **nomes de marcas, slogans, e mensagens promocionais**
- Coca-Cola: tradução literal para caracteres chineses
 - "ko-ka-ko-la"
 - "Morda o girino de cera"
 - "Égua amarrada com cera"

可口樂

= K'o = To permit, be able, may, can

= K'ou = Mouth, hole, pass, harbor

= K'o = for above

= Lè = Joy, to rejoice, to laugh, to be happy

→ Literalmente: "Permitir que a boca se alegre"

→ Representa o conceito: "Algo palatável do qual se obtém prazer"



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Construindo brand equity: atualização de elementos da marca



- Agosto de 2012: Microsoft anunciou a **primeira atualização** em seu logotipo em 25 anos. Mais leve e **clean** do que o anterior, o novo logo é formado por um símbolo multicolorido composto por quatro quadrados e o nome da companhia em fonte Segoe.
- A ideia é que os quatro quadrados coloridos expressem a **diversidade** de produtos da Microsoft.



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Construindo brand equity

- Incentivo às **associações secundárias**
 - Outras associações indiretamente transferidas para a marca
 - Associar a marca com outras informações presentes na memória dos consumidores (formar redes associativas mentais)
 - Abordagem **indireta** para construção do valor da marca



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Associações secundárias para construir brand equity (KELLER; MACHADO, 2006)

- Alavancagem de conhecimento secundário da marca
- Associar a marca a um novo conjunto de associações
- Importante em situações de baixo conhecimento ou baixo envolvimento
- Fatores que afetam a alavancagem
 - **Conhecimento da fonte**
 - **Importância do conhecimento da fonte**
 - **Transferibilidade do conhecimento da fonte**



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Associações secundárias para construir brand equity (KELLER; MACHADO, 2006)

- **Empresa:** marca corporativa pode evocar associações positivas
- **País ou região de origem:** locais podem estar relacionados a excelência em certas categorias
- **Canais de distribuição:** transferência de imagem de lojas
- **Co-branding:** associação com outras marcas
- **Licenciamento:** acordos contratuais para usar nomes, logotipos, personagens de outras marcas
- **Endosso de celebridades:** atrair atenção e moldar as avaliações da marca, cuidado com uso excessivo, incompatibilidade, perda de popularidade, desvio de atenção
- **Eventos esportivos, culturais e outros:** melhora lembrança, associações positivas e exclusivas
- **Outras fontes:** selos, críticas, testes comparativos, prêmios

cielo Perda das associações... e da marca

- A Justiça Federal decretou a **nulidade** da marca **Cielo** e que a credenciadora de cartões de crédito e débito deixe de usá-la 180 dias após o fim da disputa judicial com o atleta de natação Cesar Cielo. A companhia se apropriou **indevidamente** do nome da família do nadador, depois de celebrar contrato de uso de imagem para fazer propaganda do seu produto com o esportista. A Cielo vai **recorrer**. Em novembro de 2009, a Visanet (antigo nome da Cielo) e o nadador celebraram um contrato que previa a licença de direito de uso da imagem a ser veiculada em campanhas promocionais da nova empresa, que estava por ser lançada. Porém, dois meses antes, a companhia havia depositado pedidos de registro no **INPI** para as novas marcas "Identa" e "Cielo". Apesar dos registros, a empresa não havia escolhido definitivamente qual seria sua marca até um dia depois de fechar contrato com o atleta. O principal argumento da empresa no processo é que Cielo é uma palavra dicionarizada nos idiomas espanhol e italiano. A marca teria sido escolhida como estratégia empresarial para o início de uma nova fase nos negócios, a associação com a ideia de que "o céu é o limite para a empresa". A contratação do atleta para a propaganda teria ocorrido em razão da coincidência dos nomes, de acordo com a companhia.

Vantagens e desvantagens do co-branding (KELLER; MACHADO, 2006)

- Vantagens**
 - Tomar emprestados a experiência e o conhecimento técnico
 - Alavancar o brand equity que não se possui
 - Reduzir custos de lançamento do produto
 - Expandir o significado da marca para outras categorias
 - Ampliar o significado da marca
 - Aumentar os pontos de contato
 - Fonte de receita adicional

fea:RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Vantagens e desvantagens do co-branding (KELLER; MACHADO, 2006)

- Desvantagens**
 - Perda de controle
 - Risco de diluição do brand equity
 - Efeitos negativos
 - Falta de clareza da marca
 - Perda de foco organizacional

fea:RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Extensões de marcas: efeitos positivos e negativos

- Brand dilution:** foco nos efeitos negativos
- Spillover effects e reciprocal spillover effects**
- Feedback effects e feedback spillover effects**
- Reversed effect**
- Reciprocal effects:** resultados tanto negativos quanto positivos, termo muito empregado

fea:RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Vantagens das extensões de marcas (KELLER; MACHADO, 2006)

- Facilitar a aceitação de novo produto**
 - Melhoria da imagem de marca
 - Redução do risco percebido por clientes
 - Maior possibilidade de distribuição e experimentação
 - Aumento da eficiência de gastos promocionais
 - Redução de custos de lançamentos e acompanhamento
 - Eliminação do custo do desenvolvimento de nova marca
 - Eficiências de embalagem e rotulagem
 - Ofertar variedade ao consumidor

fea:RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Vantagens das extensões de marcas (KELLER; MACHADO, 2006)

- Proporcionar benefícios à marca-mãe**
 - Clarificação do significado da marca
 - Realçar a imagem da marca-mãe
 - Conquistar novos clientes para a marca
 - Revitalização da marca
 - Possibilidade de novas extensões

fea:RP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo



Extensão de marca bem sucedida: Tide to go

- Tide to go: Removedor de manchas instantâneo. Ajuda na remoção de manchas de alimentos frescos e bebidas sem a necessidade de tirar a roupa para lavá-la.
- Foi desenvolvido para aquelas manchas inesperadas que acontecem no dia-a-dia quando você está no trabalho ou fora de casa.
- Não tem a necessidade de água. Pode ser aplicado diretamente sobre o tecido.
- <https://www.youtube.com/watch?v=X2cs8qnb42A>

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Desvantagens das extensões de marcas (KELLER; MACHADO, 2006)

- Podem confundir consumidores
- Podem enfrentar resistência do varejista
- Podem fracassar e prejudicar a imagem da marca-mãe
- Podem ser bem-sucedidas, mas canibalizar vendas da marca-mãe
- Podem ser bem-sucedidas, mas reduzir a identificação com categoria
- Podem ser bem-sucedidas, mas prejudicar a imagem da marca-mãe
- Podem diluir o significado da marca
- Podem eliminar chance de desenvolver uma nova marca

FEARP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Extensões de marca desastrosas

- Meados dos anos 1980: Harley-Davidson lançou uma linha de **Wine Coolers**
- Quando se pensa em motociclistas, vêm a mente caras durões, garotas, jaquetas de couro, tatuagens, bandanas... e Wine Coolers?
- Lição: nunca deixe de pensar no seu mercado alvo **principal**



FEARP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Extensões de marca desastrosas

- Colgate decidiu usar seu nome em uma variedade de produtos alimentícios chamados de **Colgate's Kitchen Entrees**.
- O produto não decolou nem saiu do solo americano.
- Ideia: consumidores **comeriam** a refeição Colgate e depois **escovariam** seus dentes com a pasta de dente Colgate.
- Problema: o nome Colgate não está associado a **alimentos**.



FEARP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Premissas gerenciais para uso de extensões de marcas (KELLER; MACHADO, 2006)

- Consumidores têm certa lembrança e associações positivas sobre a marca-mãe
- Pelo menos algumas dessas associações positivas serão evocadas pela extensão de marca
- Associações negativas não serão transferidas da marca-mãe para a extensão
- Associações negativas não serão criadas pela extensão de marca

FEARP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Etapas para a avaliação das extensões de marca (KELLER; MACHADO, 2006)

1. Definir o conhecimento atual e desejado do consumidor sobre a marca
2. Identificar candidatas à extensão com base nas associações da marca-mãe e no ajuste da extensão com a marca-mãe
3. Avaliar o potencial da extensão segundo três fatores:
 - **Proeminência das associações da marca-mãe**
 - **Favorabilidade das associações inferidas da extensão**
 - **Exclusividade das associações inferidas da extensão**

FEARP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Etapas para a avaliação das extensões de marca (KELLER; MACHADO, 2006)

4. Avaliar candidatas à extensão segundo quatro fatores:
 - **Quão clara é a evidência da extensão**
 - **Quão relevante é a evidência da extensão**
 - **Quão consistente é a evidência da extensão**
 - **Quão forte é a evidência da extensão**
5. Avaliar vantagens competitivas de acordo com a percepção dos consumidores
6. Elaborar programa de marketing para lançar a extensão
7. Avaliar os efeitos da extensão sobre o brand equity da marca-mãe

FEARP Universidade de São Paulo

Orientações sobre extensões de marca baseadas em pesquisas acadêmicas (KELLER; MACHADO, 2006)

1. Extensões de marca bem-sucedidas ocorrem quando a marca-mãe tem associações favoráveis e há uma percepção de **compatibilidade** entre a marca-mãe e o produto de extensão.
2. Há muitos fatores de compatibilidade, tais como **atributos** e **benefícios** relacionados com o produto, atributos e benefícios não relacionados com o produto e benefícios referentes a situações de utilização ou tipos de usuários.
3. Dependendo do conhecimento do consumidor em relação a categorias do produto, as percepções de compatibilidade podem ser baseadas em similaridades técnicas, de manufatura ou em considerações mais **abstratas**, como complementaridade necessária ou situacional.

Orientações sobre extensões de marca baseadas em pesquisas acadêmicas (KELLER; MACHADO, 2006)

4. Marcas de **alta qualidade** podem ser mais ampliadas que marcas de qualidade médias, embora ambos os tipos tenham limitações.
5. Uma marca que é vista como típico ou **modelo** de uma categoria de produto pode ter dificuldades para estender-se para fora da categoria.
6. Associações **concretas** de atributo tendem a ser mais difíceis de estender do que associações abstratas de benefícios.
7. Os consumidores podem transferir associações que são positivas na classe original do produto, mas tornam-se **negativas** no contexto da extensão.
8. Os consumidores podem inferir associações **negativas** sobre uma extensão, talvez até mesmo baseadas em outras associações positivas inferidas.

Orientações sobre extensões de marca baseadas em pesquisas acadêmicas (KELLER; MACHADO, 2006)

9. Pode ser difícil fazer uma extensão para uma classe de produto considerada **fácil** de fabricar.
10. Uma extensão bem-sucedida não somente pode contribuir para imagem da marca-mãe, como também habilitar a marca a se **estender** ainda mais.
11. Uma extensão malsucedida prejudica a marca-mãe somente quando há uma **forte** base de compatibilidade entre ambas.
12. Uma extensão malsucedida não impede que a empresa volte atrás e introduza uma extensão mais **compatível**.
13. Extensões verticais podem ser difíceis e muitas vezes requerem estratégias de **submarcas**.
14. A estratégia de propaganda mais efetiva para uma extensão é aquela que enfatiza a **informação** sobre a extensão, em vez de informações sobre a marca-mãe.

Gerenciamento do brand equity

- Visão de longo prazo sobre decisões de marketing
- Formar **consciência** e **imagem** coerentes e consistentes
 - *Quais produtos a marca representa?*
 - *Quais vantagens oferece?*
 - *Quais necessidades satisfaz?*
 - *Como a marca torna os produtos superiores?*
 - *Que associações devem existir na mente dos consumidores?*

FEARP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto Universidade de São Paulo

Gerenciamento consistente e coerente do brand equity: Smirnoff

- **Consistência da Smirnoff**
 - Nome, representação visual, embalagem
 - Facilita a lembrança: reconhecimento e recordação
 - Tema da comunicação: **"Pureza"**

<http://www.youtube.com/watch?v=JXwz8vd1Y>



FEARP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto Universidade de São Paulo

Gerenciamento do brand equity (KELLER, 1993)

- Adotar uma visão abrangente das decisões de marketing (consciência e imagem)
- Definir as estruturas de conhecimento sobre a marca desejadas na mente do consumidor
- Avaliar todas as formas de comunicação para verificar qual é mais adequada para criar as estruturas de conhecimento da marca
- Ter uma visão de longo prazo sobre as decisões de marketing
- Realizar estudos com consumidores para verificar mudanças nas estruturas de conhecimento
- Avaliar possibilidades de extensão de marca



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Etapas da construção do valor da marca (KELLER; MACHADO, 2006)

1. Assegurar a **identificação** da marca junto aos clientes e uma **associação** de marca com uma **categoria** específica de produto/serviço ou com a necessidade do cliente
2. Estabelecer firmemente o **significado** da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades
3. Estimular as **respostas** adequadas de clientes a essa identificação e significado de marca
4. Converter a resposta de marca em um relacionamento de **fidelidade** intenso entre os clientes e a marca



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Etapas da construção do valor da marca (KELLER; MACHADO, 2006)

1. **Quem você é?**
 - o Identificação da marca
2. **O que você é?**
 - o Significado da marca
3. **O que eu penso ou sinto por você?**
 - o Respostas à marca
4. **Que tipo de associação eu gostaria de ter com você?**
 - o Relacionamentos com a marca

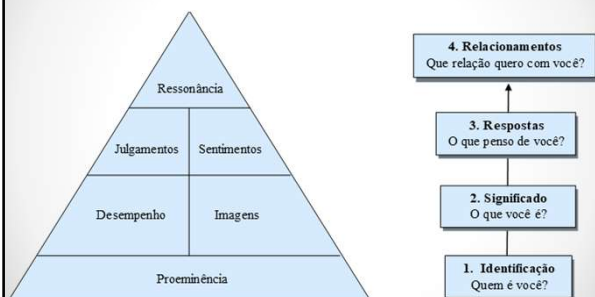


Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Pirâmide de construção de brand equity (KELLER; MACHADO, 2006)

- Executar as tarefas para construção do valor da marca é um processo complexo
- **Série de etapas que precisam ser atingidas**
- **Proeminência**: frequência e facilidade de evocação da marca, dar identidade ao produto, ter amplitude e profundidade de conhecimento
- **Desempenho**: como produto atende necessidades, avaliação de atributos e benefícios
- **Imagem**: propriedades extrínsecas, aspectos intangíveis
- **Julgamentos**: opiniões e avaliações pessoais sobre a marca acerca da qualidade, credibilidade, consideração e superioridade
- **Sentimentos**: respostas e reações emocionais, aceitação social
- **Ressonância**: relacionamento com o cliente, grau de sintonia, dimensões de intensidade e atividade

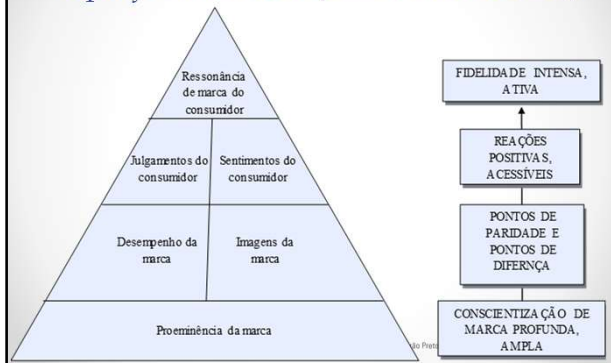
Pirâmide de construção de brand equity (KELLER; MACHADO, 2006)



Subdimensões dos pilares da construção de marca (KELLER; MACHADO, 2006)



Pirâmide de construção de brand equity e fidelidade (KELLER; MACHADO, 2006)



Construção de marcas fortes

(KELLER; MACHADO, 2006)

- Não há atalhos na construção de uma marca
- Produto de uma realização cuidadosa de uma série de etapas ligadas logicamente com os clientes
- Tempo para construir marca forte: proporcional ao tempo para criar lembrança e entendimento sobre a marca
- Marcas devem ter uma dualidade emocional/racional:
- Marcas devem ter riqueza de associações (amplitude e profundidade)
- Ressonância proporciona foco para a tomada de decisões em marketing



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Como avaliar o brand equity?

- **Abordagens indiretas** (pesquisas qualitativas)
 - Avaliação de fontes potenciais de brand equity, identificando e rastreando as estruturas de conhecimento da marca
 - Importante entender as fontes do brand equity (auditoria de marca: coerência e consistência, comparação com concorrentes, o que os consumidores pensam sobre a marca)
- **Abordagens diretas** (experimentos, testes cegos, análise conjunta)
 - Avaliação do impacto real do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes elementos de marketing
 - Importante entender como os resultados mudam ao longo do tempo (rastreamento de marca)



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Mensuração do brand equity (KELLER, 1993)

Construto	Medida	Proposta de medida
Consciência da marca		
<i>Lembrança</i>	Identificação correta da marca dada a categoria	Capturar acessibilidade "top-of-mind" da marca
<i>Reconhecimento</i>	Discriminação correta da marca tendo sido vista anteriormente	Capturar recuperação da marca na memória
Imagem da marca		
<i>Tipo de associação</i>	Associações livres, técnicas projetivas, entrevistas em profundidade	Obter informações sobre a natureza das associações com a marca
<i>Favorabilidade da associação</i>	Avaliações das associações	Avaliar dimensões que produzem respostas diferenciais
<i>Força da associação</i>	Avaliação das crenças	Avaliar dimensões que produzem respostas diferenciais

Mensuração do brand equity (KELLER, 1993)

Construto	Medida	Proposta de medida
Imagem da marca		
<i>Exclusividade da associação</i>	Comparação das associações com as dos concorrentes (indireta) Perguntar aos clientes quais são aspectos únicos da marca (direta)	Verificar até que ponto as associações da marca não são compartilhadas com outras marcas Avaliar dimensões que produzem respostas diferenciais
<i>Congruência da associação</i>	Comparação de padrões de associações entre clientes (indireta) Perguntar aos clientes expectativas sobre associações (direta)	Verificar até que ponto as associações da marca não são compartilhadas com outras marcas, afetando favorabilidade, força ou exclusividade
<i>Alavancagem da associação</i>	Comparação entre associações primárias e secundárias da marca (indireta) Perguntar aos clientes que inferências fariam sobre a marca com base na associação primária (direta)	Verificar até que ponto as associações da marca com pessoas, lugares, eventos, empresas, classe de produto, são ligadas a outras associações

Gerenciamento do brand equity

- **Revitalização da marca**
 - Mudanças nos gostos e preferências dos consumidores, novos concorrentes ou tecnologias podem afetar sucesso da marca
 - Restaurar fontes de brand equity perdidas (**retorno às origens**) ou estabelecer novas fontes (**reinvenção**)
- **Crise da marca**
 - Consumidores precisam enxergar empresa como rápida e honesta para não formarem associações **negativas**



Caso clássico de gerenciamento de crise da marca: Tylenol

Johnson & Johnson tornou-se referência pelo modo de gerir a crise criada pelo **envenenamento de frascos** do Tylenol com **cianureto**, nos EUA, matando sete pessoas. Seu Presidente seguiu o manual de ética da J&J, criado 40 anos antes por Robert Johnson.

- A empresa foi informada em 30/09/1982, por um repórter. Embora sem responsabilidade pelo problema, causado por criminosos em **lojas**, a empresa tomou as **providências** devidas, a elevado custo: recolheu todo o produto, entrou em contato com as famílias das vítimas para oferecer apoio, adotou novas medidas de segurança nas embalagens (selagem tripla), falou com médicos e hospitais, ofereceu prêmio para a busca dos criminosos e o Presidente veio a público tirar todas as dúvidas.
- Essa atitude mostrou uma **imagem de preocupação** pela segurança de seus produtos, de interesse pelas pessoas e de gestão firme e pró-ativa – a custos estimados em US\$ 750 milhões – o que foi reconhecido pela imprensa e pelo público. O Tylenol ainda é um dos **líderes** de seu segmento

Seminário

- KUHN, K-A. L.; ALPERT, F.; POPE, N. K. L. An application of Keller's brand equity model in a B2B context. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 11, n. 1, p. 40-58, 2008.

(Mais um artigo a ser escolhido pelos alunos)

•  Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Questões para discussão do seminário

- Explique, de um modo geral, o embasamento teórico para as hipóteses formuladas.
- Qual é a principal constatação do estudo?
- Quais são as principais diferenças entre o modelo de Keller original e o proposto para o ambiente B2B?
- Apresente algumas limitações do artigo.

•  Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Exercício: "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?"

- Leiam o texto sobre mudanças em marcas corporativas
- Respondam em duplas:

- Explique o que seria o paradoxo envolvendo rebranding e brand equity. Apesar desse paradoxo, quais seriam razões (drivers) para realizar uma estratégia de rebranding, e quais seriam as possibilidades?**
- O texto apresenta os casos de duas empresas do setor de telecomunicações (Telecom Eireann, agora eircom) e Eircell (agora Vodafone Ireland). Quais foram os objetivos perseguidos com a estratégia de rebranding, em cada caso? Como as mudanças realizadas em cada marca afetaram a estrutura de brand equity (consciência e imagem)?**

Referências

- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ERDEM, T.; SWAIT, J. Brand equity as a signalling phenomenon. **Journal of Consumer Psychology**, v. 7, n. 2, p. 131-157, 1998.
- ERDEM, T.; SWAIT, J.; VALENZUELA, A. Brands as signals: a cross-country validation study. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 34-49, 2006.
- KAPFERER, Jean-Noel. **Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term**. Ed. 2. USA: Kogan Page, 1997.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n.1, p.1-22, 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.
- SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LEUTHESSER, L.; KOHL, C.; SURI, R. A framework for using co-branding to leverage a brand. **Journal of Brand Management**, v. 11, n. 1, p. 35-47, 2003.
- MENICIAS, Con; WANG, Paul Z.; LOUVIERE, Jordan J. Assessing the validity of brand equity constructs. **Australasian Marketing Journal**, v. 20, p. 3-8, 2012.

•  Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo