



PÓS-GRADUAÇÃO

CONSULTORIA DE EMPRESAS 2010/11

PROJECTO FINAL

Módulo de Consultoria de Marketing

Mestre Luis Schwab

BRANDING®

Realizado por:

Paulo César Pinheiro da Silva Marques

Aluno nº 66880

JUNHO 2011

“Conte-me e eu vou esquecer. Mostre-me e eu vou lembrar. Envolve-me e eu vou compreender”

Confúcio (pensador chinês)



ÍNDICE

1.	AGRADECIMENTOS	5
2.	ENQUADRAMENTO / ÂMBITO	6
3.	O CONSUMISMO	8
4.	MARCA.....	12
4.1.	Conceito	12
4.2.	História	13
5.	A EXPLOSÃO DO BRANDING.....	14
6.	CONSTRUIR O VALOR DA MARCA.....	16
6.1.	Criar propostas de valia.....	16
6.2.	Construir a marca	16
7.	VISUALIZAÇÃO DA MARCA	19
8.	POSICIONAMENTO DA MARCA	21
8.1.	Criação de modelos de oportunidade	22
9.	COMUNICAÇÃO DA MARCA.....	25
9.1.	De que forma a comunicação da marca influencia o comportamento	26
9.2.	Funções da comunicação.....	28
9.3.	Funções da comunicação.....	28
10.	VALOR FINANCEIRO DAS MARCAS.....	30
11.	O VALOR SOCIAL DAS MARCAS	35
12.	O QUE TORNA AS MARCAS IMPORTANTES.....	37
12.1.	Cumprimento da promessa	37
12.2.	Produtos e processos superiores	38

12.3.	Posicionamento distinto e a experiência dos consumidores.....	38
12.4.	Alinhar o compromisso interno com a marca.....	38
12.5.	Capacidade de se manter relevante.....	39
13.	O QUE FAZ AS MARCAS PERDEREM TERRENO	40
13.1.	Como recuperar terreno perdido.....	41
14.	ORIENTAÇÕES PARA UMA BOA GESTÃO DA MARCA	42
15.	O FUTURO DAS MARCAS.....	45
16.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
17.	BIBLIOGRAFIA	51



1. AGRADECIMENTOS

Nenhum trabalho, seja ele de pesquisa ou de autoria, é feito de forma exclusivamente individual. Gostava por isso de deixar uma palavra de reconhecimento e gratidão a todos os que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para o culminar deste trabalho científico, assim como desta pós-graduação, que tanto significa para mim.

Ao ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração, e a todo o seu corpo docente da pós-graduação de «**Consultoria de Empresas**», em particular ao seu coordenador – o Mestre Sérgio Fonseca, sempre atento e preocupado no exercer das suas funções, como também ao Mestre Luis Schwab, o meu orientador para este trabalho, que com a sua sabedoria e experiência me estimulou a gerar ideias concretas para a conclusão do mesmo, facultando-me alguns meios que serviram de suporte às minhas análises e considerações, no âmbito do objectivo deste trabalho.

A todos os meus colegas que me acompanharam activamente nesta longa jornada, e com quem partilhei inúmeras e inesquecíveis experiências.

Uma palavra de apreço à minha entidade patronal, que me proporcionou férias neste período final, para que com toda a tranquilidade pudesse elaborar e concretizar este projecto.

E claro à minha família que sempre esteve ao meu lado e me apoiou na minha decisão de, aos 37 anos, tentar evoluir na minha carreira através da obtenção desta pós-graduação, tendo o meu filho Diogo, de apenas 7 meses, como minha principal inspiração.

2. ENQUADRAMENTO / ÂMBITO

Formado em Gestão Hoteleira, e com uma vasta experiência profissional, tanto em Portugal como no estrangeiro, de cerca de 15 anos nessa mesma área, sempre em cargos de Supervisão e Direcção, decidi tirar esta pós-graduação em Consultoria de Empresas, com especialização em Marketing, com o fim de ficar apto a enquadrar qualquer estrutura organizativa e intervir na avaliação dos seus processos organizacionais, ou seja, identificar os problemas existentes em empresas, de preferência do sector que mais domino, apresentando soluções através de sistemas integrados de gestão, nomeadamente na área do Marketing, mas também transversal à área dos Recursos Humanos e Finanças, pois no fundo são áreas indissociáveis umas das outras.

Em plena crise económico financeira que se abateu de forma fulminante a nível global, e que está a condicionar as actividades humanas em geral, e a de consumo em particular, importa reflectir um pouco sobre as actuais motivações e comportamentos do consumidor.

O consumidor começou por ser entendido, numa fase inicial, como um intérprete racional de necessidades de consumo, e só a partir das últimas duas décadas do século passado começou a identificar-se como um agente de decisões emocionais dirigidas não apenas para os bens necessários, mas também para os de simbolismo individual e social.

A partir da década de 80, começa a generalizar-se a convicção de que são as emoções que comandam o comportamento humano, ou seja, de que primeiro as pessoas compram emocionalmente e só depois justificam as suas decisões com a lógica... com argumentos racionais.

Metaforicamente, poder-se-á considerar estas vertentes da razão e da emoção como «cara e coroa» de um mesmo processo e como suporte à identificação de diferentes tendências e estilos de compra, profundamente enraizados na personalidade do consumidor.

Contudo, eu sou dos que pensam que esta crise terá consequências fortes nos comportamentos futuros, ou seja, nada ficará como dantes, pois cada vez mais se verifica uma decrescente valorização do prazer em consumir e do culto das aparências, associada a um crescente sentimento de pauperismo. E se conjugarmos isso com uma maior dificuldade das marcas em manter a sua especificidade face aos produtos genéricos, então iremos com certeza constatar que o consumidor do futuro não será tão pressionado pelo consumismo, aceitando assim produtos de maior duração, tornando-se também mais selectivo.

Com este trabalho de pesquisa, feito em discurso directo e dirigido não só para os gestores de empresas do nosso país, como também para futuros empreendedores, pretendo mostrar, com exemplos reais, a importância que as marcas têm neste contexto, apresentando não só as melhores práticas de *branding*, como também as várias áreas implícitas na construção de uma marca, desde o seu posicionamento até à sua protecção, passando pela identidade visual e pela comunicação.

3. O CONSUMISMO

Antes de mais importa perceber um pouco sobre a razão que leva um consumidor a comprar, ou seja, perceber o seu comportamento face ao consumismo.

O conceito de compra, no início do seu estudo, era associado à vertente económica e utilitária dos produtos, e também a preocupações de gestão, tais como as relacionadas com o tipo e ambiente da loja (*layout*, cores, música ambiente...), já que se considerava que era onde ocorriam a maioria das decisões de compra.

Consideravam-se assim três tipos de compra: a **planeada**, que era aquela em que tanto a categoria como a marca do produto eram decididas antes da entrada no ponto de venda; a **parcialmente planeada**, que consistia naquele tipo de compra em que há intenção de adquirir determinado produto, mas que só era decidido no ambiente de loja; e a **não planeada**, que era aquela em que tanto a marca como o produto eram escolhidos só depois de entrar na loja.

Com o evoluir dos tempos, esta perspectiva simplista acabou por ser alvo de pesquisas mais aprofundadas, no domínio do Marketing e das Ciências Sociais, chegando-se então a uma base conceptual da teoria de compra, em que a mesma é constituída por três dimensões: **o ambiente de compra**, ou seja, os centros comerciais, as lojas virtuais, entre outros; **o contexto sociocultural da compra**, ou seja, o lazer, o feminismo, a moda, etc; e **a compra e o indivíduo**, numa perspectiva de motivações e comportamentos.

O conceito de compra, acompanhando as mudanças ao nível dos comportamentos e atitudes do consumidor, tem assim evoluído da sua vertente mais utilitária e racional, para uma perspectiva mais emocional, expressando-se em três novos tipos de compra: manteve-se a **planeada**, que assenta em modelos económicos e racionais resultante de uma cuidada pesquisa e avaliação; a **impulsiva**, que será toda a compra não planeada, que embora não se tenha libertado do estigma de compra errada, não é de todo irracional, já que pode ser influenciada, sendo a sua classificação subdividida em quatro tipos: a pura (quando não há

qualquer intenção de compra), a lembrada (quando a necessidade de compra é lembrada dentro da loja), a sugerida (quando adquire algo pela novidade) e a planeada (quando adquire algo face às condições de venda, como os descontos, as ofertas, as promoções, etc.); e por fim a **compulsiva**, que é quando a necessidade do comprador, em ultrapassar situações de mal-estar ou de angústia, é superior à aquisição dos produtos, ou seja, a compra não se destina a satisfazer necessidades concretas, esgotando-se o interesse que conduziu à sua aquisição no próprio acto da compra.

Com efeito, estudos recentes indicam que a compra impulsiva pode constituir uma alternativa de qualidade se o consumidor souber analisar as suas emoções, ou seja, distinguir se a atracção por um produto decorre da avaliação do mesmo (escolha adaptada à situação) ou apenas de um estado afectivo sentido no ponto de venda (falta de controlo).

O consumidor, as suas necessidades e a solução dos seus problemas passaram a sobrepor-se à atenção que anteriormente era dirigida apenas para o produto. Ou seja, os consumidores não adquirem um livro enquanto objecto composto de folhas de papel, compram conhecimento, ocupação de tempos livres, estatuto social. A percepção que cada um de nós tem sobre um determinado objecto é sempre influenciada pelo contexto.

Tentando responder à questão “*Porque é que os consumidores compram?*”, compram efectivamente porque têm objectivos, motivações e crenças, que os dispõem a comprar, considerando que a compra é uma actividade propositada, motivada e dirigida pelo acreditar de que as consequências da compra tornam a sua vida mais feliz.

Entre as várias teorias que procuraram explicar as motivações humanas, torna-se incontornável referir a «**hierarquia das necessidades**», uma teoria explicativa do comportamento humano em geral, desenvolvida por Abraham Maslow, e que consequentemente constitui uma base explicativa do comportamento do consumidor, baseada nas seguintes premissas:

- Os humanos adquirem um conjunto similar de necessidades através de aquisição genética e da interacção social;
- Algumas necessidades são mais básicas e críticas que outras;

- As necessidades mais básicas devem estar minimamente satisfeitas antes que outras necessidades sejam activadas;
- Quando as necessidades básicas são satisfeitas, entram em jogo as necessidades mais avançadas.

Quadro 1 – Pirâmide das necessidades básicas de Maslow



Fonte: CARDOSO, Adelino A., “O Comportamento do Consumidor”, Lidel, 2009

Desta teoria, que representa um bom guia do comportamento humano, pode-se afirmar que o consumidor deseja sempre mais e não cessa de consumir. Não se trata contudo de uma regra rígida, pois embora as pessoas sigam tendencialmente esta hierarquia, haverá sempre aqueles que tentarão encontrar razões para saltarem de níveis.

Segundo Freud, “*A inteligência é o único meio que possuímos para dominar os nossos instintos*”.

O paradigma dominante considera que o consumidor utiliza uma elevada deliberação e análise nas suas tomadas de decisão de compra, ou seja, que é um consumidor racional.

Segundo Philip Kotler, um processo de decisão com estas características compreende cinco etapas:



O reconhecimento de uma necessidade consiste na identificação de um «problema» por parte do indivíduo, onde a diferença entre o estado actual e o estado desejado, é que pode ser superado por meio da aquisição de um produto ou serviço. Este reconhecimento pode decorrer de um estímulo interno (físico ou psicológico), como por exemplo, a fome, a tristeza, etc., ou pode decorrer de um estímulo externo, como por exemplo o aroma de comida ou a visualização de um restaurante, que permitem perceber a existência de um problema ou necessidade.

Mais recentemente, começa a ser aceite que a compra não é só um acto de aquisição de produtos necessários, mas também uma actividade de lazer e estilo de vida, incrementada nas compras não planeadas, não necessárias e impulsivas, contrariamente ao tradicional ponto de vista económico.

Foi num jantar de amigos que, pela primeira vez, ouvi falar da «Bimby», uma máquina que, segundo se pode ler no site da Vorwerk, *“pica, rala, corta, bate, amassa, mói, tritura, pesa, emulsiona e... até cozinha a vapor”*. A anfitriã do jantar falava da sua «Bimby» como se tratasse de uma pessoa que a auxiliava na cozinha, elogiando igualmente a qualidade da profissional que lhe vendeu. Estava perante uma cliente que manifestava claramente emoções de felicidade e agrado relativamente ao produto e à agente que lhe proporcionou a sua aquisição, disponibilizando-se para as defender e, acima de tudo, para as **promover**.

Perceber como reage o consumidor aos diferentes estímulos, produto, preço, ponto de venda, promoção e a outras forças e eventos que fazem parte do seu meio envolvente, passou a constituir uma questão central para o marketing.

Surge então a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre o comportamento do consumidor, para encontrar respostas para questões como “Quem compra?”, “Como compra?”, “Quando compra?”, “Onde compra?” “Porque compra?” e especificamente “O que compra?”. E é aqui que entra a importância de uma marca para a sua organização.

4. MARCA

Nos últimos anos, assistimos ao aparente triunfo do conceito «marca». Países, partidos políticos, indivíduos, clubes desportivos, entre outros, todos são motivados para se auto-identificarem como uma marca.

Numa perspectiva positiva, significa preocuparem-se em analisar e compreender a forma como os outros os vêem, adaptando aquilo que fazem sem colocar de lado aquilo em que acreditam. Numa perspectiva negativa, significa fingirem uma aparência ou invenção manipuladora dos seus produtos ou das suas acções, para induzirem em erro aqueles que pretendem explorar.

A utilização confusa da terminologia *branding*, para identificar estratégias relacionadas com a construção de uma marca, resulta do facto da palavra “marca” ser utilizada com três significados diferentes, embora todos relacionados entre si:

- No dia-a-dia, uma marca é um produto ou serviço ao qual está associado um nome;
- Em determinados contextos, as marcas são denominações comerciais (*trade marks*);
- Em outros casos, a marca refere-se às crenças e expectativas dos interessados sobre os produtos ou serviços vendidos com uma determinada marca registada, ou seja, sobre o património da marca (*brand equity*).

4.1. Conceito

É curioso ver a evolução da definição da palavra «marca» ao longo dos tempos. Em 1934, o Oxford Dictionary of Current English define-a da seguinte forma: “*Peça de madeira a ferver ou em combustão; tocha; selo de ferro incandescente utilizado para deixar uma impressão indelével; estigma; tipo específico de bens; marca registada*”.

Já em 1980, o mesmo dicionário define «marca» como “*Marca registada; bem de um fabrico específico; designa algo com uma denominação comercial; marcar com ferro quente*”.

Com um intervalo de 50 anos, estas duas entradas nos dicionários ilustram como, pela ordem como aparecem, a utilização principal da palavra «marca» tem agora uma aplicação muito mais comercial. No entanto, as definições também salientam uma origem comum,

pois independentemente do modo como a palavra é usada hoje em dia, sempre significou, na sua forma passiva, o objecto pelo qual se forma uma impressão e, na sua forma activa, o processo de formação dessa mesma impressão.

4.2. História

A palavra «marca» (*brand* em inglês) provém do antigo nórdico *brandr*, que significa queimar, e a partir destas origens entrou nas raízes anglo-saxónicas. Obviamente que era através da gravação a ferro quente que outrora os homens marcavam o seu gado para o distinguir de outros criadores. A reputação positiva de um criador, devido à qualidade do seu gado, era distinguida precisamente pela sua marca.

Os oleiros foram os primeiros a seguir este sistema eficaz de distinguir os seus produtos. Logo a seguir, o Império Romano começou a usar o símbolo da águia nas suas bandeiras, como uma marca distinta, que representava poder. O império japonês seguiu-lhe o rasto, com o seu crisântemo, assim como toda a monarquia na Europa, com o símbolo da cruz. Começou assim a ficar estabelecido a utilidade das marcas como orientadoras de uma escolha, papel esse que se manteve inalterado até aos dias de hoje.

Nos séculos XVII e XVIII, foram reforçadas as leis relacionadas com as marcas de contraste dos objectos em ouro e prata, para transmitir ao comprador confiança no produto. No entanto, a utilização de marcas em grande escala é essencialmente um fenómeno dos finais do século XIX e inícios do XX. A revolução industrial, com as suas melhorias ao nível do fabrico e das comunicações, derrubou fronteiras no mundo ocidental e permitiu a comercialização maciça de bens de consumo, tais como as máquinas de costura Singer, a Coca-cola, o feijão cozido da Heinz, os rolos da Kodak e até os Travel-cheques da American Express, entre outros.

A par da introdução destas marcas, surgiu a primeira legislação sobre marcas registadas, o que permitiu aos seus proprietários protegerem-nas por lei. A marca registada «*Red Triangle*» da Bass foi a primeira a ser registada no Reino Unido, em 1876.

O nascimento das agências de publicidade, como a J.W.Thompson e a N.W.Ayer, em finais do século XIX, deu ainda mais ímpeto ao desenvolvimento das marcas.

Mas foi no período pós 2ª Guerra Mundial que se assistiu à verdadeira explosão do uso das marcas. Impulsionadas pelo desmoronar do Comunismo e do Fascismo, e pelo aparecimento de sistemas de radiodifusão maciça, bem como pelos transportes e comunicações amplamente melhorados (caso da Internet), as marcas passaram a simbolizar a convergência das economias mundiais no modelo liderado pela procura, e não pelo «comando».

5. A EXPLOÇÃO DO BRANDING



A escala de adopção das práticas de *branding* tem sido de tirar o fôlego. Uma actividade que, durante três quartos do século XX, esteve essencialmente confinada aos bens de

consumo e aos serviços, sobressai agora nos sectores industrial, público, voluntário e em organizações não governamentais.

No âmbito do sector de consumo, o desenvolvimento tecnológico acrescentou milhares de novos produtos e serviços, tais como os computadores, os jogos, os telemóveis, a Internet (com a sua enorme quantidade de serviços que esta distribui), os GPS, etc..

Os clubes desportivos (assim como as suas vedetas), os partidos políticos, as estrelas pop e de cinema, entre outros, consideram-se agora a si próprios como marcas. E até a igreja já tem sido instigada a adoptar uma abordagem mais comercial no recrutamento para o clero, começando já a dar os primeiros passos com os seus sítios na net.

Os próprios países têm-se auto-promovido como marcas, veja-se o sucesso que Portugal teve com o seu slogan “*Vá para fora cá dentro*”, e não foi preciso contratar nenhum chinês, nem mandar vir os charters, como dizia o carismático Futre.



As empresas aprenderam o quanto é importante ser-se compreendido e apreciado, não apenas pelos investidores, consumidores, fornecedores e colaboradores, como também pelos grupos de activistas e pelos geradores de opinião em geral.

Nas sociedades por acções existe um forte interesse tanto no comportamento como no desempenho das empresas cotadas. E com o aparecimento da Internet, essas empresas dão por si no chamado «aquário global», onde as notícias e as opiniões prejudiciais viajam à velocidade da luz e abarcam um espaço mais alargado. A reputação torna-se assim essencial, pois as empresas que são conhecidas não só pela qualidade dos seus produtos e serviços, mas também pela integridade e transparência dos seus actos, são as mais bem colocadas para manter uma vantagem competitiva.

O mundo desenvolvido tem também assistido a uma grande mudança ao nível de resultados, ou seja, a evolução da indústria e da transformação para os serviços tem sido enorme, e à medida que for aumentando essa procura de serviços, as marcas terão que desempenhar um papel cada vez mais importante, num mundo de «compreensão da marca», onde o público se tem tornado mais discriminatório e difícil de contentar.

6. CONSTRUIR O VALOR DA MARCA

O marketing não é apenas a arte de escolher uma boa marca, lançar grandes campanhas de publicidade e ganhar uma fortuna. Criar uma marca poderosa exige muitos passos:

6.1. Criar propostas de valia

- a) Escolher uma posição clara para o produto
- b) Escolher um posicionamento específico para o produto
- c) Escolher um posicionamento de valia para o produto
- d) Conceber uma oferta de valia total para o produto

6.2. Construir a marca

- a) Escolher a designação da marca
- b) Elaborar associações e promessas positivas
- c) Administrar todos os contactos dos consumidores com a marca, para que se possa alcançar ou exceder as expectativas que estes têm em relação à marca

Nenhuma empresa consegue ser boa em tudo. Primeiro, as empresas dispõem de fundos limitados e têm de decidir onde os devem concentrar. Segundo, escolher ser bom numa coisa pode reduzir a possibilidade de ser bom noutra coisa qualquer. Por exemplo, se uma empresa opta pela produção de um produto estandardizado para conseguir o preço mais baixo, fica sem capacidade para responder a muitos dos pedidos de modificações apresentados pelos consumidores.

Hoje em dia, os clientes pensam em termos de valia para o seu dinheiro, ou seja, naquilo que conseguem obter com o dinheiro que gastam. Por esta razão, você tem, antes de mais, que posicionar a sua marca em termos de valor. A posição mais vantajosa será sem dúvida poder oferecer «mais por menos». É esta característica que torna atraente alguns armazéns de produtos de grande venda, como é o caso da Toys 'R' Us, que oferece a gama mais alargada de brinquedos aos preços mais baixos; ou o caso da Wal-Mart, que além de à entrada sermos logo cumprimentados gentilmente, verificamos que as mercadorias estão

expostas de forma muito atractiva, que os artigos são de marcas conhecidas, que existem promoções várias e saímos a pensar que ali é o sítio onde podemos conseguir mais (produtos) por menos (dinheiro).

Dito isto, cada marca adopta uma estratégia de posicionamento de valia destinada ao mercado que quer atingir. «Mais por mais» dirige-se a um mercado-alvo; «menos por muito menos» procura influenciar outro; «menos por mais» é aquela posição que conduz inevitavelmente ao fracasso, pois aqui o consumidor sente-se enganado, passa a palavra e a marca tem os dias contados, desaparecendo rapidamente do mercado.

A maior arte do marketing é, em boa parte, a de construção da marca. Um artigo sem marca será provavelmente visto como uma simples mercadoria, sendo o preço o único factor que conta. Mas ter uma marca não é tudo. Se a marca é apenas uma designação, então é porque falhou como marca. Os construtores de marcas utilizam um conjunto de ferramentas para fortalecer e projectar a imagem da marca, tais como uma ideia própria, um slogan, uma cor, um símbolo e um conjunto de histórias.

Nas economias desenvolvidas, os consumidores têm uma fascinante e, muitas vezes, desconcertante leque de escolhas. Há casos em que existem dezenas de fabricantes e centenas de modelos de um só produto. Esta diversidade pressiona aqueles que produzem e vendem a oferecer uma elevada qualidade, excelente valor e uma vasta disponibilidade, numa procura constante de achar formas mais eficazes de se diferenciarem entre si, e de assegurarem vantagem competitiva.

Segundo a revista Fortune (em 1997): *“No século XXI, o branding será em última análise a única diferenciação entre empresas. O património da marca (brand equity) é agora um activo chave”*.

Grande parte da destreza do *branding* de hoje tem a ver com a construção de património para produtos, cujas características, preços, distribuição e disponibilidade estão bastante próximos uns dos outros.

O cliente não tem que ser um perito nas complexidades por exemplo das telecomunicações móveis para escolher entre um e outro fornecedor. A marca e o preço representam o que é preciso para fazer uma boa escolha informada. E uma vez que os preços são, de um modo geral, os mesmos entre concorrentes, **é a marca, através da**

apreciação que os consumidores fazem da mesma, que irá motivar a decisão da compra.

As marcas com um património forte são profundamente assimiladas nos corações e nas mentes dos consumidores. O poder real das marcas bem sucedidas é que vão ao encontro das expectativas daqueles que as compram, ou seja, satisfazem as suas necessidades.

Assim, as marcas, com a sua capacidade para assegurar receitas e prever os *cash-flows* (fluxos financeiros), podem ser classificadas como activos produtivos, exactamente da mesma forma que os activos mais tradicionais (instalações, equipamentos, etc.).

O seu valor é reconhecido também pelos investidores, pois as marcas podem gerar rendimentos elevados que influenciam directamente todo o desempenho da empresa, logo também o preço das acções. Por exemplo, o valor para um accionista da Coca-cola rondava os 136 mil milhões de dólares em 2002, se bem que o valor contabilístico (activo líquido) da empresa fosse apenas de 10 mil milhões. Esta diferença de 126 mil milhões depende assim da confiança dos accionistas nos intangíveis da empresa e da capacidade desta para os gerir de forma lucrativa.

A durabilidade das marcas, a qualidade da sua rendibilidade (ao contrário do que sucede com as patentes) e a sua reconhecida popularidade torna-as propriedades altamente desejáveis. Exemplos recentes retratam isso mesmo, como foram os casos da compra da Bestfoods (detentora da Knorr e Hellmann's) por parte da Unilever por 21 mil milhões de dólares (15 mil milhões euros), ou a cedência de uma licença vitalícia da Rolls-Royce à BMW por cerca de 452 milhões de euros.

7. VISUALIZAÇÃO DA MARCA

Fazendo um ponto da situação, podemos já concluir que o papel principal das marcas é criar uma impressão indelével (que não será apagada).

Contudo, existem muitas outras características que são relevantes para o impacto que esta pode causar na sua empresa. A distinção visual de uma marca é uma delas, pois é uma combinação de vários elementos:

- números;
- letras;
- um nome;
- um símbolo;
- uma forma;
- um determinado tipo de letra ou cor;
- um slogan.

A maioria das marcas em todo o mundo contam com a harmoniosa combinação de todos estes elementos e a consistência com a qual este aspecto é mantido para a sua diferenciação visual. Contudo, o nome é o elemento mais importante da marca, uma vez que o seu uso na linguagem fornece um ponto de referência universal, e é também o único que não deve mudar. As marcas são fortes quando o próprio nome nos faz pensar em atributos positivos, benefícios ou vantagens, quando estabelece conotações com os valores que a empresa cultiva e exhibe traços de personalidade. Todos os outros elementos podem ser alterados ao longo do tempo. A Sonae só o ano passado mudou o seu logótipo, após mais de 50 anos de existência. O da Shell por seu lado já mudou algumas vezes ao longo dos tempos. Mas isto não significa que as marcas atinjam uma verdadeira distinção visual só através do seu nome. A Nike sem o seu famoso traço, a Camel sem o seu emblemático camelo, a McDonald's sem os seus arcos dourados, seriam na verdade patrimónios mais discretos.

Em determinados mercados onde o uso do *branding* está francamente desenvolvido, estas regras são testadas e o êxito das suas táticas depende do reconhecimento do consumidor. Contudo, existem marcas que usufruem de um estatuto quase de «culto» e a fidelidade com que são seguidas pelos seus fãs garantem o seu sucesso.

Embora seja raro, a mudança de nome de um produto ou serviço prende-se por razões onde o nome original possa não ser o melhor, quando inserido noutros mercados (a Lucky Dog Phones, por exemplo, mudou o nome para Lucky Guy pela mesma não ter uma boa tradução em mercados internacionais). Outra razão poderá ser para uniformizar o portfolio da marca registada da empresa a nível internacional (a Marathon mudou o seu nome para Snickers de forma a harmonizar o nome do produto com o resto do mundo).

As empresas podem ainda alterar o seu nome devido a uma mudança de objectivos ou de proprietário, optando por vezes pelas iniciais do nome, por ser estrategicamente mais flexível (a Minnesota Mining Manufacturing passou a 3M), ou por combinar os próprios nomes das empresas que se fundem (como é o caso da GlaxoSmithKline). Criar um nome completamente novo não só é raro como arriscado. Mas existem casos de sucesso como é o da Philip Morris que alterou o seu nome para ALTRIA pelo facto de ter passado a comercializar, além do tabaco, alimentos e cerveja.

Não existe uma forma certa ou errada de dar um novo nome ao seu negócio. O importante é que a sua empresa se sinta confortável e que saiba que vai funcionar. A chave é o compromisso e uma boa comunicação, pois a fundamentação para a mudança deve ser comunicada a, e entendida por, todos os *stakeholders* (partes interessadas).

8. POSICIONAMENTO DA MARCA

Se o objectivo de uma marca é ser uma fonte de valor para a organização, o seu posicionamento no mercado e nas mentes dos consumidores será crucial para o valor real criado. O posicionamento, embora comece com um produto, não se faz com um produto. Significa antes o assumir uma posição credível e rentável na mente do consumidor. A sua empresa tem que tentar definir os mercados, em vez de se limitar a colocar lá a sua marca, numa categoria que já exista, em relação à concorrência actual. Para tal, será necessário realçar alguns elementos, tais como o alargamento da definição de «consumidor» e a importância de assumir uma posição de liderança para a sua marca, que esteja além e acima das categorias de produtos.

Na constante procura de uma vantagem competitiva, a importância dos colaboradores da sua organização em relação ao posicionamento da marca não pode ser exagerada, independentemente de deter muitas marcas ou apenas uma. Terá que assumir uma posição, no sentido de mostrar liderança e visão na forma como a sua marca irá cumprir a sua promessa, satisfazendo as necessidades, expectativas e desejos dos públicos alvo.

Isto não se deve apenas ao facto de actualmente as pessoas esperarem padrões mais elevados, mas também devido à falta de clareza e à ligação de mercados. Ou seja, significa que por vezes um posicionamento forte numa determinada categoria pode não ser suficiente, caso o seu mercado seja atacado de fora por uma marca também com um forte posicionamento e relacionamento com o cliente.

O posicionamento da marca deve ser sempre capaz de ser explicado e comunicado em meia dúzia de palavras, numa frase forte ou numa imagem (não um slogan ou frase-chave, mas sim a ideia central da marca), quando lhe perguntarem a si *“Então de que se trata realmente esta marca?”*, deve responder de forma clara e positiva, seja a quem for, mostrando sempre de que forma a sua marca é diferente e melhor.

Isto ajudou por exemplo Richard Branson a transformar a sua VIRGIN numa marca de várias categorias tal como é hoje; defender o consumismo da maneira como o fez, foi um posicionamento simples de assimilar e que funcionou em praticamente todas as categorias.

Este posicionamento de categoria desafiadora actua também como um incentivo à inovação e ao empreendedorismo, e é curioso ver as empresas tradicionais de bens de consumo a começarem a adoptar esta filosofia mais abrangente.

Existem muitas metodologias para o posicionamento da marca, mas o seu processo básico envolve:

- a compreensão das necessidades e desejos das partes interessadas (*stakeholders*), tanto interna como externamente;
- a geração da informação, pontos de vista, ideias e possibilidades (modelos de oportunidade);
- a definição activa do programa da marca e a expressão dessa posição, através de:
 - uma identidade da marca, visual e verbal;
 - uma aplicação disciplinada de um sistema de arquitectura da marca;
- e a contínua avaliação e desenvolvimento do posicionamento da marca ao longo do tempo.

8.1. Criação de modelos de oportunidade

Quase todas as marcas começam com uma grande ideia e, para que esta seja bem sucedida, precisa de estar bem posicionada. Em certa medida, uma instituição inspirada pode ajudar a identificar uma oportunidade de posicionamento mas, na prática, requer um trabalho de pesquisa e de análise sistemática, que tenha em conta opções estratégicas, competências-chave, tendências de mercado (actuais e futuras), bem como os desejos, as necessidades e as percepções dos consumidores.

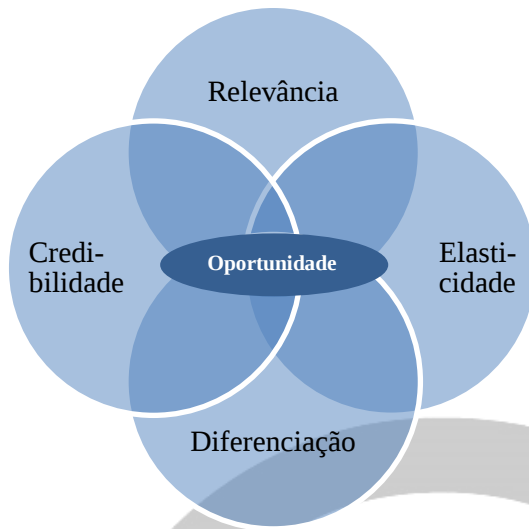
Para identificar a ideia-chave no posicionamento, a sua empresa deve dar atenção essencialmente a quatro temas. São eles:

- **RELEVÂNCIA.** As marcas importantes relacionam-se com os consumidores. Elas preenchem necessidades funcionais e também exploram, e satisfazem, outras de carácter emocional e desejos. Ao compreender a forma como os actuais e potenciais

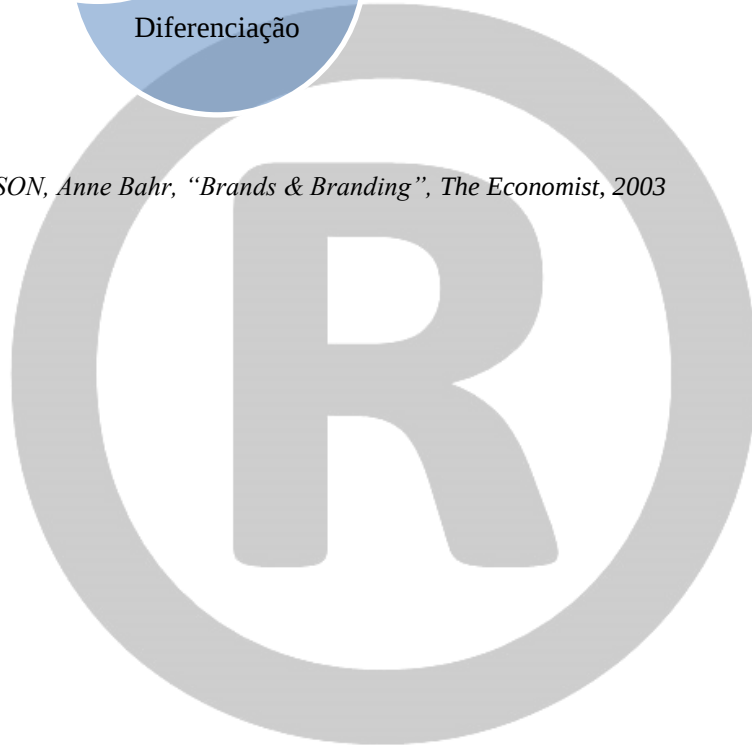
clientes definem as suas experiências e percebem o mundo com o qual interagem, conseguirá determinar aquilo de que eles sentem falta nos produtos e serviços existentes e, dessa forma, irá conseguir identificar oportunidades adequadas para apostar num território não reclamado (ou pouco reivindicado).

- **DIFERENCIAÇÃO.** As marcas fortes acrescentam valor, o que faz com que se destaquem dos seus concorrentes. Ao avaliar o cenário competitivo actual e o do futuro, assim como as forças e as fraquezas dos produtos e serviços oferecidos, tendo em conta as percepções e as necessidades dos clientes, podem identificar-se oportunidades de liderança para alterar o que já existe.
- **CREDIBILIDADE.** Para que os consumidores sejam fiéis a uma marca, esta deve ser verdadeira e manter as suas promessas. Analisar as aspirações de uma organização no contexto dos seus recursos financeiros, competências-chave, investigação e desenvolvimento, bem como valores, e depois conjugar as conclusões com a perspectiva do consumidor, para entender as disparidades existentes entre as competências reais e as percebidas, permite o desenvolvimento de uma proposta credível. Também identifica áreas em que as competências devem ser melhoradas ou alargadas.
- **ELASTICIDADE.** O sucesso continuado de uma marca assenta na capacidade de se manter relevante num mundo em mudança e também de promover a inovação e de trazer novos produtos e extensões de gamas à sua proposta de valor. Determinar quando e de que forma uma marca pode ser elástica é algo que requer um bom entendimento dos consumidores actuais e potenciais, uma boa avaliação das futuras tendências de mercado, uma boa informação acerca de todas estas coisas e, acima de tudo, requer inspiração.

Quadro 2 – Criação de modelos de oportunidade da marca



Fonte: THOMPSON, Anne Bahr, “Brands & Branding”, The Economist, 2003



9. COMUNICAÇÃO DA MARCA

Tudo o que uma marca faz é comunicar. A forma das embalagens, as palavras usadas, o modo como se atende o telefone, o nome que se dá aos produtos, as próprias lojas, tudo isto pode dizer muito sobre uma marca.

Para além de gerir o design e a linguagem da marca, a maioria dos gestores também investe dinheiro na comunicação directa com os vários *stakeholders*, através de variados meios, tais como o telemarketing, *direct mail*, website, relações públicas, eventos, patrocínios e não menos importante através da publicidade nos média (cinema incluído).

Desde o seu início até aos dias de hoje, é raro descobrir uma marca importante ou bem sucedida que não continue a investir fortemente na comunicação. A comunicação da marca tem sido tradicionalmente dividida em categorias conhecidas como «acima da linha» e «abaixo da linha», termos inicialmente relacionados com procedimentos de contabilidade. Os média pagam comissões apenas por actividades «acima da linha», tais como os outdoors, a rádio, a TV, o cinema e a imprensa escrita. Os *direct mail*, os relações públicas, os eventos e restantes, são considerados «abaixo da linha», sendo normalmente geridos e pagos por agências específicas.

Actualmente, existem várias agências de comunicação a oferecer serviços especializados, e a comunicação de uma marca acaba por ser normalmente distribuída por diversos fornecedores. Embora as expressões «abaixo» e «acima» se mantenham, existe um intenso debate sobre a importância do marketing integrado (ou «através da linha»), que reflecte sobre a melhor forma de voltar a reunir as actividades que se encontram distribuídas, no interesse do cliente.

É certo que já não é fácil obter-se as enormes audiências de mercados de massas que a televisão conseguia, principalmente depois do aparecimento do controlo remoto, dos vídeos, dos serviços por cabo, que permitem às audiências **evitar mais facilmente os anúncios**. Entretanto, os avanços no poder informático tornaram mais prático «atacar» individualmente os consumidores, tendo a indústria do *direct mail* apostado forte nessa área. Contudo, é provável que todos os tipos de comunicação de marca pagos continuem a desempenhar um papel importante na construção das marcas do futuro, tal como aconteceu

no passado. A televisão por exemplo continua a ser um dos meios de comunicação de maior crescimento mundial.

Alguns tipos de comunicação de marcas fornecem informação ou destinam-se a conduzir a uma transacção, através de brochuras, cupões, publicidade personalizada por correio, anúncios de resposta directa, websites e outros média. Mas se encararmos a comunicação da marca como um todo, através de todos os canais, passados e presentes, uma grande parte não pode ser explicada desta forma. A comunicação com um objectivo imediato de venda poderá parecer produtiva, ou seja, os seus resultados directos poderão ser mais fáceis de avaliar, mas em termos de «saúde» da marca, a longo prazo, poderão ser outros os factores que criam mais vantagem competitiva. A força da marca, se bem que envolva vendas, tem a ver com algo mais do que isso. Tem a ver com a capacidade que uma marca tem para resistir à concorrência, suportar um preço mais elevado, resistir a publicidade negativa e, assim, oferecer aos accionistas uma promessa mais segura de futuros *cash flows*. Acima de tudo, os detentores das marcas vão querer assegurar que a sua comunicação não só estimule as vendas, como também fortaleça a solidez da marca.

Para avaliar a comunicação da marca, de uma forma abrangente, existem dois tipos de resultados da comunicação da marca que são mensuráveis: os efeitos sobre as vendas ou sobre o negócio; e as respostas dos consumidores. Desde que existam dados fiáveis, especialmente através da utilização de técnicas modernas de criação de modelos, os efeitos da publicidade nas vendas podem ser satisfatoriamente separados de outros factores que dizem respeito ao negócio. Os efeitos a longo prazo da comunicação sobre a solidez de uma marca poderão ser observados através de questões de atitude e do desempenho da marca no mercado financeiro, como a sua capacidade para comandar uma subida de preços ou resistir a pressões da concorrência. Já as respostas do consumidor incluem reacções à própria publicidade e atitudes para com a marca. Destas, as respostas relativamente à marca são as mais importantes.

9.1. De que forma a comunicação da marca influencia o comportamento

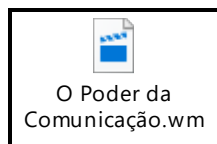
Qualquer tentativa para explicar processos mentais acaba inevitavelmente por ser demasiado simplista.

Dos vários elementos comuns de raciocínio, utilizados para explicar este processo, destaco o da criação de associações, uma ideia que resultou do primeiro estudo académico sério sobre o funcionamento da publicidade, publicado há mais de 100 anos por Walter Dill Scott.¹

Esta teoria baseava-se na ideia simples de «associações», onde qualquer ideia ou experiência dos sentidos despoleta automaticamente na mente ligações a outras ideias e sensações e que, apesar destas ligações nem sempre serem conscientes, elas podem ser suficientemente poderosas para influenciar o nosso comportamento. Scott acreditava que a publicidade funcionava através da criação do tipo certo de associações para a marca. Este processo não tem de ser consciente nem verbal. Um bom exemplo é o caso daquelas pessoas que afirmam nunca repararem nos anúncios presentes nos transportes públicos, mas que quando questionadas sobre esses mesmos anúncios, elas conseguem descrever tudo ao pormenor. Ou seja, qualquer pessoa, embora recusando esse facto, pode ser influenciada inconscientemente.

Esta ideia, que foi mais tarde relegada para segundo plano na maioria do pensamento publicitário durante mais de um século, estão agora fortalecidas por algumas recentes descobertas no estudo do cérebro. António Damásio ² escreve no seu livro, sobre ligações neurológicas, denominadas de «engramas», e ligações entre pensamentos e sentimentos, a que ele chama «marcadores somáticos», onde todo o nosso processo de tomada de decisão é baseado não na razão, mas nas nossas emoções e memórias inconsistentes.

O video que se segue exemplifica de modo simples como a comunicação pode influenciar o comportamento das pessoas:



¹ *The Psychology of Advertising*, por Walter D. Scott, Northwestern University, 1903

² *O Erro de Descartes*, por António R. Damásio, Publicações Europa-América, 1995

9.2. Funções da comunicação

- a) fornecer informação acerca da marca;
- b) tornar uma marca famosa e familiar;
- c) e criar padrões distintos de associações e de significados, que tornam a marca mais atractiva e vendável.

9.3. Funções da comunicação

- d) fornecer informação acerca da marca;
- e) tornar uma marca famosa e familiar;
- f) e criar padrões distintos de associações e de significados, que tornam a marca mais atractiva e vendável.

A comunicação não só é analógica, como também digital, e o seu objectivo é criar uma relação com a marca, bem como com o seu conteúdo real.

Isto poderá parecer só teoria, mas trata-se simplesmente de tentar encontrar palavras que nos levem a tomar consciência das coisas que vivenciamos diariamente em todos os tipos de comunicação.

Estas ideias podem não ser as que designamos por certas ou erradas, mas poderão ser as mais úteis na definição da forma como a comunicação constrói marcas, ajudando a compreender muitos aspectos da publicidade de sucesso.

Na prática, também têm outras implicações:

- ❖ A rentabilidade dos orçamentos da comunicação não deve ser avaliada apenas a curto prazo, nem em termos de respostas de vendas que podem ser directamente associadas a actividades específicas. O investimento em comunicação, a um nível concorrencial, deverá ser visto como um custo contínuo do negócio, para assegurar os futuros *cash flows* da marca.
- ❖ Nem toda a comunicação eficaz da marca pode ser intelectualizada ao nível do seu conteúdo. Os processos racionais de tomada de decisão podem destruir a comunicação analógica, que poderia tornar-se uma importante fonte de valor acrescentado.
- ❖ As técnicas de investigação usadas para avaliar a publicidade ou outra comunicação, seja antes ou depois da exposição, podem facilmente deixar-se influenciar pelos

aspectos que são fáceis de avaliar, como a compreensão verbal da informação ou a memória consciente, pois estes não reflectem só a eficácia da comunicação.

Citando Bill Bernbach, eleito pela revista *Ad Age* como a pessoa mais influente no mundo da publicidade no século XX:

“Existem duas atitudes que você pode assumir: a da aritmética fria ou a da quente persuasão humana. Eu defendo a última para si, porque existem provas de que, no campo da comunicação, quanto mais intelectual fica, mais perde importantes capacidades intuitivas necessárias para uma maior persuasão, ou seja, as coisas que realmente nos tocam e influenciam”.



10. VALOR FINANCEIRO DAS MARCAS

No último trimestre do século XX assistimos a uma mudança dramática na forma de analisar a criação de valor para o accionista. Durante a maior parte do século, os activos tangíveis eram encarados como a principal fonte de valor empresarial. Isto incluía os activos de produção, os terrenos, os edifícios e os activos financeiros, como valores a receber e a investir. Eram avaliados em função do custo ou do valor por liquidar com que apareciam no balanço.

O mercado tinha consciência dos intangíveis, mas o seu valor específico era desconhecido e não era quantificado. Mesmo hoje, a avaliação da rentabilidade e do desempenho das empresas concentra-se em indicadores, como a rentabilidade do investimento, activos ou acções, que excluem os intangíveis do denominador. A avaliação dos preços relativos também exclui o valor dos activos intangíveis, porque estes não fazem parte dos valores considerados nos documentos contabilísticos.

O crescente reconhecimento do valor dos intangíveis surgiu com o aumento contínuo da diferença entre o valor contabilístico das empresas e as suas avaliações pelo mercado bolsista, e com o forte crescimento dos valores acima do fixado nos mercados bolsistas que eram pagos nas fusões e aquisições no final dos anos 80.

Actualmente, é possível defender que, de uma forma geral, a maior parte do valor das empresas resulta dos intangíveis, e de certeza que a atenção dos gestores em relação a estes activos aumentou substancialmente.

Uma marca é um intangível especial, sendo mesmo o activo mais importante em algumas empresas. Isto deve-se ao impacto económico que as marcas têm, ou seja, por influenciarem as escolhas dos consumidores, dos colaboradores, dos investidores e das autoridades governamentais. Num mundo onde abundam as escolhas, tal influência é decisiva para o sucesso comercial e para a criação de valor para o accionista. Até as organizações sem fins lucrativos já começaram a utilizar a marca como um activo-chave para conquistar donativos e patrocínios, assim como voluntários.

Quadro 3 – A contribuição das marcas para a criação de valor para o accionista

EMPRESA	Valor da marca em 2002 (mil milhões de dólares)	Contribuição da marca para a capitalização do mercado da casa-mãe
Coca-cola	69.6	51%
Microsoft	64.1	21%
IBM	51.2	39%
General Electric	41.3	14%
Intel	30.9	22%
Nokia	30.0	51%
Disney	29.3	68%
McDonald's	26.4	71%
Marlboro	24.2	20%
Mercedes-Benz	21.0	47%

Fonte: Publicação na Business Week, estudo elaborado pelas agências Interbrand e JP Morgan, 2002

Conclui-se, a partir deste estudo, que em média as marcas representam mais de um terço do valor para o accionista. Revela também que as marcas criam um valor significativo, tanto as de consumo, como as empresariais.

Para compreender melhor a complexidade da criação de valor de uma marca, a sua empresa deverá seguir cinco passos:

1º-SEGMENTAÇÃO DO MERCADO. As marcas influenciam as escolhas do consumidor, mas essa influência varia dependendo do mercado em que a marca opera. Divida os mercados da marca em grupos de consumidores não sobrepostos e homogéneos, de acordo com critérios como o produto ou o serviço, canais de distribuição, padrões de consumo, sofisticação de compra, geografia, consumidores existentes, novos consumidores, etc. A marca é assim avaliada em cada segmento e a soma das avaliações dos segmentos constitui o valor total da marca.

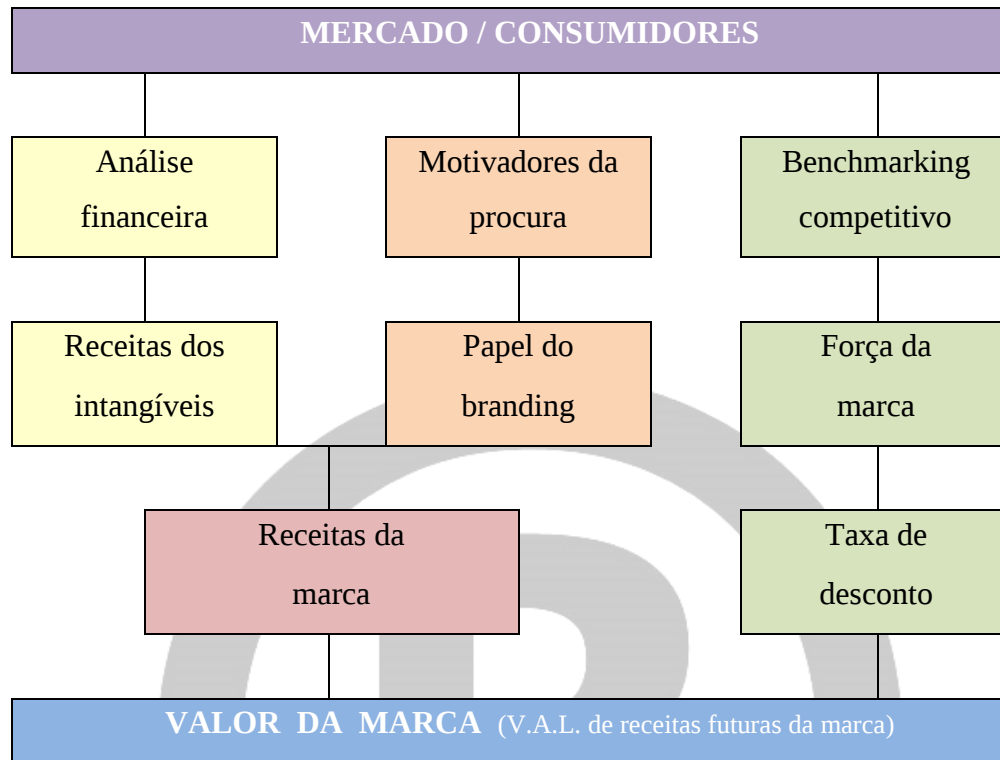
2º-ANÁLISE FINANCEIRA. Esta análise identifica e prevê as receitas e os ganhos dos intangíveis gerados pela marca para cada um dos segmentos determinados no 1º passo. Os ganhos dos intangíveis são definidos como receitas da marca, subtraindo-se os custos de exploração, os impostos aplicáveis e a taxa para o capital empregue. Este conceito é semelhante à noção de lucro económico.

3º-ANÁLISE DA PROCURA. Avalie o papel da marca na criação de procura de produtos e serviços nos mercados em que opera e determine qual a proporção dos ganhos dos intangíveis que pode ser atribuída à marca. Esta análise é feita através de um indicador denominado «Índice do Papel do Branding» (IPB). Primeiro identificam-se os vários impulsionadores da procura para o negócio de marca, determinando-se depois o grau em que cada factor é directamente influenciado pela marca. O IPB representa a percentagem dos ganhos dos intangíveis que são gerados pela marca. Os ganhos da marca são calculados multiplicando o IPB pelos ganhos dos intangíveis.

4º-BENCHMARKING COMPETITIVO. Determine as forças e as fraquezas competitivas da marca, para obter a taxa de desconto específica da mesma, que reflecte o perfil de risco dos ganhos futuros previstos. Isto é calculado por um indicador denominado «Nível de Força da Marca» (NFM). Isto inclui um amplo e extensivo *benchmarking* competitivo e uma avaliação estruturada do mercado, da estabilidade, da posição de liderança, da tendência de crescimento, do apoio, do alcance geográfico e do nível de protecção jurídica da marca.

5º-CÁLCULO DO VALOR DA MARCA. É no fundo o «Valor Actual Líquido» (VAL) das receitas previstas para a marca, depois de se abater a sua taxa de desconto. O cálculo do VAL inclui o período previsto e o período posterior, reflectindo a capacidade da marca para continuar a gerar receitas no futuro.

Este cálculo é útil para a avaliação das marcas em vários contextos, tais como: prever o efeito das estratégias de marketing e de investimento; determinar e calcular os orçamentos de comunicação; calcular a rentabilidade do investimento nas marcas; avaliar oportunidades em mercados novos ou por explorar; e acompanhar a gestão do valor das marcas.

Quadro 4 – Criação de valor de uma marca


Fonte: LINDEMANN, Jan, "Brands & Branding", The Economist, 2003

Quadro 5 – Cálculo do valor da marca (exemplo)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
A).Mercado (unidades)	250,000,000	258,750,000	267,806,250	277,179,469	286,880,750
B).Taxa crescimento mercado		4%	4%	4%	4%
C).Quota de mercado	15%	17%	19%	21%	20%
D).Volume (A x C)	37,500,000	43,987,500	50,883,188	58,207,688	57,376,150
E).Preço	10€	10€	10€	11€	11€
F).Alteração do preço		3%	2%	2%	2%
G).Receitas marca [Dx(ExF)]	375,000,000	450,871,875	531,983,725	621,341,172	625,326,631
H).Custo das vendas	150,000,000	180,348,750	212,793,490	248,536,469	250,130,653

I).Margem bruta (G - H)	225,000,000	270,523,125	319,190,235	372,804,703	375,195,979
J).Custos de marketing	67,500,000	81,156,938	95,757,071	111,841,411	112,558,794
K).Depreciação	2,812,500	3,381,539	3,989,878	4,660,059	4,689,950
L).Outras despesas gerais	18,750,000	22,543,594	26,599,186	31,067,059	31,266,332
M).Distribuição central custos	3,750,000	4,508,719	5,319,837	6,213,412	6,253,266
N).EBITA (I - J - K - L - M)	132,187,500	158,932,336	187,524,263	219,022,763	220,427,638
O).Impostos (N x 35%)	46,265,625	55,626,318	65,633,492	76,657,967	77,149,673
P).NOPAT (N - O)	85,921,875	103,306,018	121,890,771	142,364,796	143,277,964
Q).Capital empregue	131,250,000	157,805,156	186,194,304	217,469,410	218,864,321
R).Encargos capital (Q x 8%)	10,500,000	12,624,413	14,895,544	17,397,553	17,509,146
S).Ganhos dos intangíveis	75,421,875	90,681,606	106,995,227	124,967,243	125,768,819
T).Índice do papel do branding	79%	79%	79%	79%	79%
U).Ganhos da marca (S x T)	59,583,281	71,638,469	84,526,229	98,724,122	99,357,367
V).Nível de força da marca	66	66	66	66	66
X).Taxa de desconto da marca	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%
Z).Ganhos marca descontados	55,477,916	62,106,597	68,230,515	74,200,384	69,531,031
VAL ganhos marca descontados (anos 1-5) =	329,546,442				
Taxa de crescimento a longo prazo =	2,5%				
VAL valor final da marca (depois do ano 5) =	1,454,475,639				
VALOR DA MARCA =	1,784,022,082				

Fonte: LINDEMANN, Jan, "Brands & Branding", The Economist, 2003

11. O VALOR SOCIAL DAS MARCAS

Se pedir aos consumidores para explicarem as suas preferências por determinadas marcas em função da sua própria experiência, eles irão com certeza enaltecer as virtudes por exemplo da McDonald's como *“rápido, gostoso, familiar”*, ou da Coca-cola como *“refrescante, diferente”*, ou da Nike como *“confortável, prático, bonito”*, estas são respostas típicas. Mas se a conversa se desviar para um terreno mais abstracto, como o papel que estas marcas desempenham na sociedade, então poderá muito bem obter respostas como *“a comida de plástico está a tornar gordas as nossas crianças”*, ou *“os americanos estão a dominar o mundo”*, ou *“os trabalhadores do terceiro mundo estão a ser explorados”*.

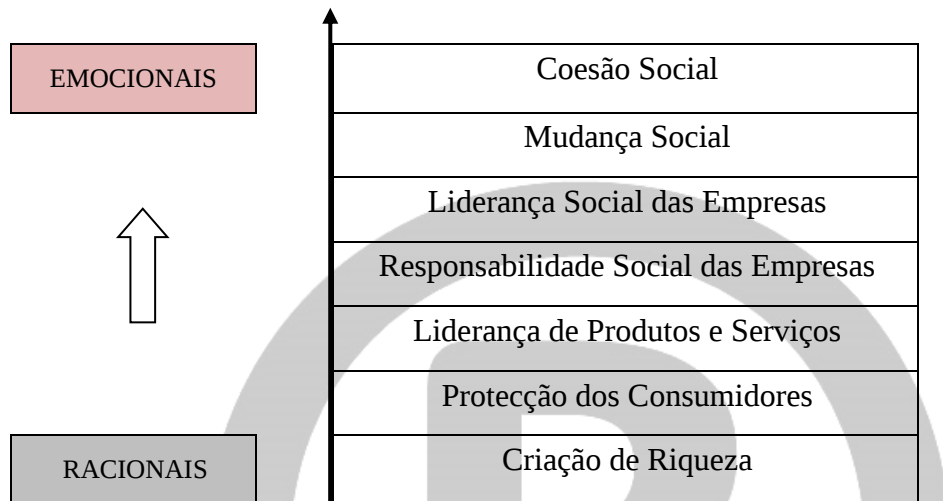
As marcas, ao que parece, são boas para a economia, mas más para a sociedade. Quando a maioria da riqueza que sustenta o bem-estar pessoal e familiar deriva do sucesso comercial das marcas, é curioso que o impacto social das mesmas seja encarado numa perspectiva negativa.

Mas qualquer análise equilibrada do verdadeiro valor social das marcas tem de começar por reconhecer que as marcas não são as inimigas do progresso social, mas sim um forte aliado, isto porque:

- ❖ fomentam a fidelização do cliente, produzindo rendimentos mais sólidos para as empresas e, deste modo, níveis mais sustentáveis de emprego e de criação de riqueza;
- ❖ são um estímulo à inovação e asseguram que as empresas retirem uma rentabilidade apropriada dos investimentos que são feitos em melhores produtos e serviços;
- ❖ fornecem um mecanismo fidedigno para a protecção dos consumidores;
- ❖ pressionam para que exista responsabilidade social nas empresas;
- ❖ criam uma plataforma para a liderança social das empresas;
- ❖ desempenham um papel social progressivo, através das oportunidades que criam para o sector de actividade sem fins lucrativos;
- ❖ e por último, acredita-se que as marcas promovam a coesão social, tanto a nível nacional como global, ao permitirem uma participação partilhada em contextos democráticos e de progressão social.

Estas são de facto as sete «vitórias sociais» das marcas e não é exagero defender que o *branding*, nestes sete aspectos cruciais, representa uma das forças mais poderosas e abrangentes que estão à nossa disposição para uma mudança social positiva.

Quadro 6 – Gráfico das sete vitórias sociais das marcas



Fonte: HILTON, Steve, Brands & Branding, The Economist, 2003

Nos anos que se seguem, o desafio que se coloca à sua marca será apoiar novas ideias, histórias e formas mais abrangentes para ter um papel mais activo de solidariedade social. Ao fazê-lo, continuará a dar um contributo incalculável para o progresso social.

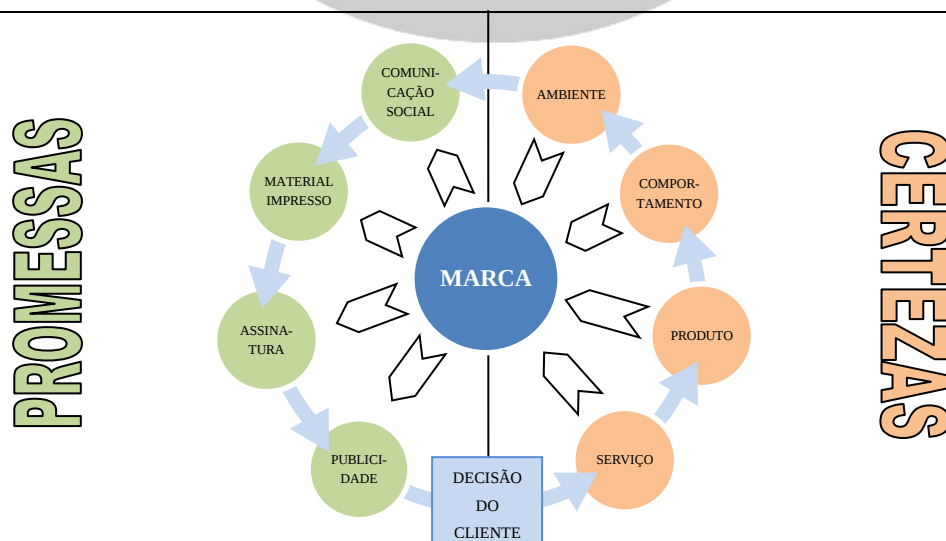
12. O QUE TORNA AS MARCAS IMPORTANTES

As marca líderes têm três **atributos** em comum (uma ideia convincente; um objectivo firme e apoiado; e um princípio central de organização), assim como duas **características** também em comum (a maior parte delas são norte-americanas; e a maior parte delas são mercadorias). Contudo, reflectem também cinco **particularidades**, são elas:

12.1. Cumprimento da promessa

As marcas líderes comunicam a sua promessa ao mercado, encorajando os consumidores a comprar o produto ou serviço. Na altura em que o consumidor toma a decisão, estas marcas devem fazer tudo o que está ao seu alcance para cumprir essa promessa. Tudo o que o consumidor sente no processo de avaliação (teste, compra e adopção) é uma verificação da promessa original (ver quadro 7 abaixo). Se observarmos os hábitos das melhores marcas líderes a nível mundial, iremos verificar que, para cumprirem as promessas originais, é necessária uma tomada de posição, evitando indecisões que procuram lucros a curto prazo. Ou seja, é exigida consistência e clareza dentro da organização, de forma a articular sucintamente os benefícios. A Nike por exemplo tem cumprido as suas promessas com uma “saudável” dose de inovação. Nesse processo alcançou um estatuto quase lendário como empresa e como marca.

Quadro 7 – As promessas e as certezas de uma marca



Fonte: BRYMER, Chuck, “Brand Equity Analysis”, Agência de Publicidade BBDO, Setembro de 2002

12.2. Produtos e processos superiores

As empresas líderes estão conscientes das fontes de valor da marca. Para atrair clientes e manter a sua fidelidade, as marcas líderes têm de lhes oferecer produtos e serviços que sejam superiores a outros, reduzindo assim o risco de o consumidor não ficar satisfeito. A Nokia por exemplo quando começou a perceber que não podia se apoiar unicamente nos seus fornecedores para entregar as componentes que integram os seus produtos, decidiu comprar esses mesmos fornecedores para controlar todo o processo.

12.3. Posicionamento distinto e a experiência dos consumidores

As marcas líderes captam o que é especial na sua oferta, transmitem-no à audiência desejada e deixam que os consumidores a experimentem. O Ikea por exemplo faz uma exposição do seu mobiliário onde permite que todos possam tocar nos produtos e experimentá-los, possibilitando a construção virtual de uma divisão ao gosto do cliente. Além disso, os clientes são convidados a permanecer no local através dos seus snack-bares, com preços alucinantes, ou de zonas de diversão para crianças, ou de eventos, ou de sessões de demonstração. Enfim, desenvolveu uma ligação emocional e altamente centralizada nos seus clientes, ao mesmo tempo que é competitiva no preço e na escolha. Resultado disso foi o triplicar do seu volume de negócios, entre 1994 e 2002, mais precisamente de 2.8 mil milhões de euros para 8.4 mil milhões.

12.4. Alinhar o compromisso interno com a marca

De um modo geral, os gestores de *branding* e de marketing concentram as suas estratégias no consumidor. Os colaboradores são normalmente os últimos a conhecer a mais recente campanha de marketing ou não têm formação apropriada relativamente aos valores da marca. Uma cultura interna, que apoie a estratégia da marca, tem maiores hipóteses de oferecer uma experiência consistente e diferenciada, ou seja, os valores internos deverão estar alinhados com os valores da marca, para moldar a cultura da organização e assumir um objectivo central, que é o de manter o compromisso com o

cliente num nível elevado. A Harley-Davidson por exemplo criou um culto de seguidores (activos e leais), devido à consistência entre as crenças e práticas internas, com o que comunica e distribui a nível externo. Tanto os clientes como os colaboradores da H.D. partilham princípios básicos de liberdade, individualismo, autoconfiança, expressividade e divertimento.

12.5. Capacidade de se manter relevante

Constantemente, as marcas líderes fazem por manter a sua importância para com os seus clientes, tentando assegurar os pontos de diferença que têm em relação à concorrência. Ou seja, mantêm a sua credibilidade, aumentando assim a confiança dos clientes e a sua fidelização.

Contudo, cada marca tem os seus fracassos. Mesmo as marcas que já foram bem sucedidas podem por vezes perder terreno e, em muitos casos, as causas são óbvias, mas normalmente são identificadas tarde demais.

13. O QUE FAZ AS MARCAS PERDEREM TERRENO

A causa mais comum da perda de liderança é tomar a marca como garantida. Isto pode acontecer quando os detentores da marca tratam o activo como «uma fábrica de fazer dinheiro». Isto provoca o desgaste da ideia que esteve na origem da marca, porque marginaliza a experiência do consumidor. Há uma história muito conhecida, que se conta nas faculdades de Economia de todo o mundo, e que demonstra isso mesmo:

– Durante muitos anos, um homem geriu com sucesso um restaurante à beira da estrada. As recomendações «boca-a-boca» dos clientes habituais eram tão eficazes que o restaurante se tornou um destino, em vez de um mero ponto de passagem, devido à relação qualidade/preço, à qualidade da cozinha caseira e ao pessoal bem formado e bem pago. Não era um lugar vistoso, mas tinha padrões elevados. Era um negócio bastante rentável. O dono, passados 20 anos, ficou bastante orgulhoso ao ver o seu filho juntar-se a si no negócio, após terminar o seu curso superior de Gestão. Depois de uma análise pormenorizada ao restaurante, o filho recomendou ao pai diminuir o número de empregados e substituir os que recebiam mais por outros menos qualificados, com o objectivo de lhes pagar menos, bem como a aquisição de comida mais barata, logo de menor qualidade. O pai, embora inseguro e preocupado com tais mudanças, acabou por aceitar, afinal era a opinião de alguém que, além de ser seu filho, tinha especialidade em Gestão. Como resultado, os padrões de qualidade da comida, do serviço e inclusive da higiene diminuíram, levando a que os clientes habituais pouco a pouco deixassem de aparecer e, pior ainda, o «boca-a-boca» passou a ser negativo. O filho ainda fez alguns anúncios publicitários e promoções, mas não teve o retorno esperado, sendo obrigado a fechar o estabelecimento do pai, que por muitos anos foi um sucesso.

Esta história é usada para encorajar os estudantes de Gestão a não serem tão rígidos na sua abordagem aos negócios e a terem a certeza de envolverem os colaboradores em qualquer mudança. Demonstra também que um bom produto só é tão bom quanto o serviço que o acompanha, nunca se devendo correr o risco de quebrar a promessa feita para com os clientes. Não há fórmulas mágicas para criar uma marca de sucesso, contudo, as marcas

que perdem o brilho deviam comparar o seu passado com o seu presente e olhar para o futuro, tendo em atenção a relevância, a diferenciação e a credibilidade.

13.1. Como recuperar terreno perdido

Para criar uma grande empresa é preciso ter um conjunto forte de valores centrais, que nunca podem ser postos em causa. Se não estiver disposto a sacrificar os seus lucros, se não estiver disposto a suportar tudo por esses valores, então não irá criar uma grande empresa.

As marcas que perdem o rumo muitas vezes fazem-no porque se afastam dos seus valores centrais. Isto quer dizer que é possível recuperar o que perderam, caso regressem a esses mesmos valores. Uma simples análise do que tornou a marca importante em primeiro lugar, acompanhada por uma reinvenção inovadora da mesma, pode torná-la tão relevante e importante como costumava ser.

A IBM é um bom exemplo de uma importante marca que dominou no passado o mercado de computadores e que foi sendo ultrapassada por empresas de menor dimensão, como a COMPAQ e a DELL. Contudo, não baixou os braços e foi à luta. Desde então, reinventou-se como fornecedora de serviços na área das Tecnologias de Informação (TI), tornando-se nesse sector a maior a nível mundial. Foi uma jogada arriscada e desafiante, durante a qual a IBM conseguiu inventar e ser pioneira na gestão da marca em grande escala, centralizando a estratégia da marca e concentrando os gastos de marketing para a sua alavancagem global. Ou seja, utilizou a marca como ferramenta de gestão central para motivar o comportamento a nível interno e comunicar de uma forma consistente para o exterior, transmitindo inovação, segurança e credibilidade.

14. ORIENTAÇÕES PARA UMA BOA GESTÃO DA MARCA

- ✓ **PROTEJA A SUA MARCA.** A lei das marcas registadas proporciona a protecção do nome da sua marca e da sua empresa, do seu logótipo e cores, a forma da sua embalagem, cheiros e inclusive o spot publicitário que usa. Esta protecção pode durar indefinidamente, estando sujeita ao pagamento de uma taxa e ao cumprimento de algumas normas de utilização não muito dispendiosas. A lei das patentes permite-lhe proteger o seu produto durante períodos até 20 anos, desde que o produto seja invenção sua e novidade (ou ideia não óbvia). Os direitos de autor permitem-lhe proteger trabalhos artísticos, literários, musicais, entre outros, até 50 anos depois da morte do autor. Proteja estes elementos da sua marca numa larga escala geográfica, pois mesmo que não actue agora em mercados internacionais, poderá no futuro surgirem oportunidades verdadeiramente interessantes, pois estas colocam-se às marcas cujos recursos sejam potencialmente universais.
- ✓ **HONRE OS SEUS STAKEHOLDERS.** Os seus clientes esperam produtos e serviços atractivos, distintos e que correspondam às suas expectativas, a um preço acessível. Os seus colaboradores querem trabalhar para uma empresa com uma ideia de negócio atractiva, onde se sintam bem, envolvidos e onde possam marcar a diferença. Os seus accionistas esperam uma gestão empresarial sólida e uma empresa bem gerida, com um compromisso para com o aumento do valor para o accionista. Os seus parceiros comerciais querem justiça e respeito nos negócios que celebram consigo e querem que a sua reputação promova também a deles. Os líderes de opinião e os comentadores do sector esperam um bom desempenho, inovação, transparência e um sentido de responsabilidade social. Enfim, todos os grupos de interesses querem que oiça e que actue.
- ✓ **TRATE A SUA MARCA COMO UM INVESTIMENTO E NÃO COMO UM CUSTO.** As marcas estão entre os activos mais importantes que uma empresa pode controlar e as marcas fortes conseguem inclusive assegurar a sua continuidade em alturas de crise. Para tal as marcas devem manter-se relevantes, contemporâneas e apelativas para os

seus consumidores. Isto significa que a sua empresa tem que fazer um investimento suficiente em publicidade e marketing, bem como no desenvolvimento de novos produtos. Para muitos negócios activos em mercados maduros, o apoio e o desenvolvimento da marca são frequentemente os únicos factores mais importantes do custo total. Os investidores e os analistas irão (muito acertadamente) esperar que a gestão do negócio seja responsável pela eficácia dessa despesa, procurando (em vão) provas disso no balanço. As avaliações periódicas que fizer das suas marcas nos negócios irão ajudá-lo a explicar em que medida a gestão está a conduzir com sucesso as marcas em benefício dos accionistas.

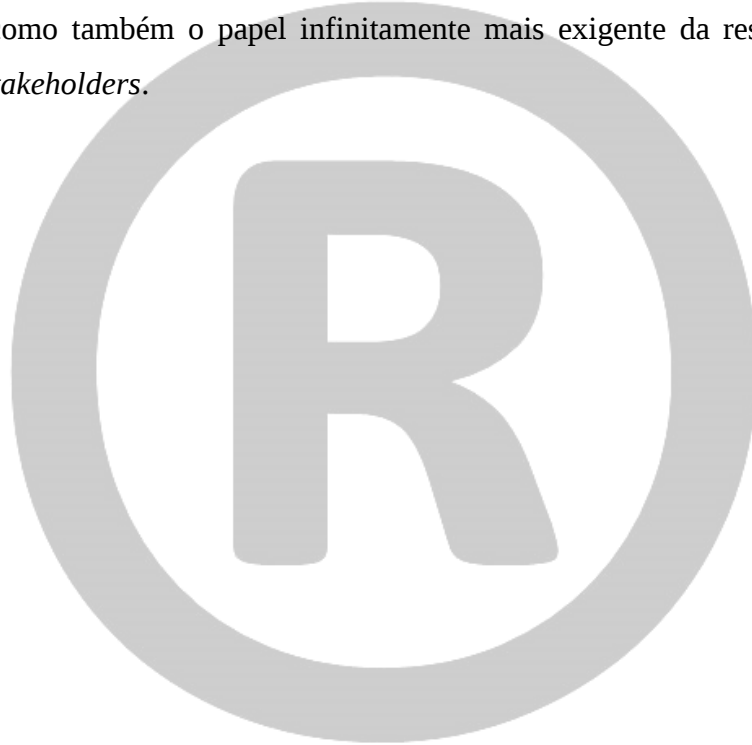
- ✓ EXPLORE O POTENCIAL FINANCEIRO DA SUA MARCA. Além de procurar formas de fazer crescer a marca através do desenvolvimento de novos produtos, a sua empresa deve procurar também oportunidades para explorar o património das suas marcas (*brand equity*) através: do *co-branding*; da concessão de licenças; e do franchising.

O *co-branding* pode ser um custo dispendioso, mas é muito eficaz, pois consegue entrar em novos mercados e novas zonas geográficas... a arte está em descobrir um sócio compatível e adequado. A licença é a concessão de um direito de usar uma marca, relativamente a bens ou serviços semelhantes, no entanto, a entidade que concede deve manter o controlo sobre a qualidade dos bens e serviços produzidos pelo titular da licença e comercializados sob a marca. Já o franchising é a concessão de um direito a vários titulares de licenças em diferentes zonas geográficas, para usar a marca em conjunto com um sistema de negócio desenvolvido por quem concede a licença.

Todas estas práticas podem ser formas bastante lucrativas de explorar uma marca, aumentando a sua exposição e enriquecendo a sua mensagem.

- ✓ COMPREENDA QUE A GESTÃO DE SUCESSO DA MARCA É UMA TAREFA COMPLEXA. O meu professor de marketing diz com alguma ironia que “*Aquilo que dá trabalho, as pessoas não querem fazer. Porquê? Porque dá trabalho.*” Gerir o sucesso de uma marca requer competências que não estão normalmente associadas à tradicional função de marketing. Dizer às empresas de estudos de mercado, às agências

de publicidade e aos designers que comuniquem com o pessoal dos departamentos de vendas e de distribuição, assim como dizer-lhes que sobrevivam aos conflitos com o departamento financeiro, já não é suficiente. Os gestores da marca necessitam de se mover em todas as áreas e compreender de que forma, em termos financeiros, uma marca contribui para o sucesso de um negócio e que pode ser gerida em benefício dos accionistas (criação de valor). **Precisam no fundo de se tornar competentes ao nível da comunicação interna e da formação para assegurarem que a satisfação do cliente é consistente com a promessa da sua marca.** E se a marca for a própria empresa, então o gestor tem de compreender não só a subtil arte da comunicação empresarial, como também o papel infinitamente mais exigente da responsabilização para com os *stakeholders*.



15. O FUTURO DAS MARCAS

O futuro das marcas está inseparavelmente ligado ao futuro dos negócios. De facto, esta é uma verdade indiscutível se estivermos a falar de criação sustentável de riqueza. Dada a interacção das marcas com a sociedade e o facto de tantas marcas socialmente influentes terem origem no sector sem fins lucrativos, o futuro das marcas também está inseparavelmente ligado ao futuro da sociedade. Quando os governos nacionais, seja por que razão for, não puderem ou não quiserem agir, as Organizações Não Governamentais (ONGs) podem muito bem desempenhar o papel de «guardiães» da marca.

Num mundo globalizado, as nações precisam de competir umas com as outras pela atenção e pela riqueza do mundo. Um *branding* activo de um país pode ajudar a, no futuro, redistribuir a riqueza do mundo de uma forma mais justa.

Convém realçar a importância que a China está a dar ao crescimento das mercadorias com marca, como uma forma de progredir a nível mundial e para o benefício dos povos à escala global. Com 1.3 mil milhões de consumidores, é o maior mercado a nível mundial. Um estudo da Engineering Employers' Federation refere que um terço das fábricas no Reino Unido está já a considerar transferir a sua produção para a China.

Enquanto muitas nações ocidentais se mostram elegantemente renitentes em relação à natureza do capitalismo e às marcas na sua mais elevada manifestação, os países em vias de desenvolvimento estão a encarar as empresas detentoras de marcas, bem como as suas próprias imagens, como uma oportunidade para o desenvolvimento, com vista a uma riqueza mais estável e um maior controlo económico. E por irónico que possa parecer, a constante procura de novidades por parte dos consumidores ocidentais pode ajudar a assegurar que as «novas» economias tenham um público interessado nas suas propostas.

O futuro não será certamente o que tem sido, e as previsões de alguns iluminados não têm sido nada animadoras, desde a queda de astróides, aos supervulcões, até à clonagem humana e ao domínio do mundo por parte dos robots, e claro há sempre a possibilidade deste acabar de vez. Mas embora Alvin Toffler tenha escrito na introdução do seu livro «O Choque do Futuro» – “*A incapacidade de falar com precisão e certeza sobre o futuro, não*

é desculpa para o silêncio”, acho que devemos ser mais ponderados naquilo que prevemos, não deixando de ser optimistas com uma boa dose de realismo à mistura.

É muito importante a sua empresa tentar compreender as tendências gerais e as possibilidades em termos científicos, económicos e sociais, isto se pretender planear e adaptar futuras marcas, tanto para as novas como para as já existentes. Não esqueça que mesmo as marcas mais fortes de hoje podem ficar presas numa outra dimensão, ultrapassadas por concorrentes novos e sem passado.

Para maximizar e manter o valor das suas marcas no futuro, tem que dar mais atenção aos seguintes aspectos:

- Compreender o valor e os motivadores de valor da marca.
- Ter clareza do posicionamento da marca.
- Ver as marcas como experiências totais e princípios organizadores centrais e não apenas produtos e logótipos.
- Ter expressões mais envolventes e mais imaginativas da identidade das marcas e da comunicação das marcas.
- Necessidade das operações internas e externas estarem alinhadas e serem transparentes.
- Ter protecção jurídica rigorosa.
- Ter responsabilidade social como responsabilidade central.

Embora mais de metade das marcas mais valiosas do mundo existirem há mais de 50 anos, é difícil prever de que forma o desempenho no passado poderá dar uma segurança tão forte face às extraordinárias mudanças a que certamente iremos assistir nas economias mundiais nos próximos 5 anos. O maior desafio que enfrentam é manter a sua posição e o seu valor. Para o conseguir terão de continuar a inovar e, muito importante, a aprofundar e a alargar a relação das suas marcas com os clientes, aumentando a sua atractividade emocional, bem como tecnológica, assim como mostrando mais sensibilidade relativamente às culturas locais, para que continuem a ter licença para operar e serem bem-vindas, mesmo nas partes mais difíceis do mundo.

Em suma, para que a sua empresa tenha sucesso, terá que investir nas suas marcas como sendo a sua maior vantagem competitiva e sustentável, usufruindo ao máximo dos vastos benefícios do *branding*.

Deixo-lhe como reflexão as considerações do CEO da Samsung, em relação ao futuro:

“Competir com sucesso no século XXI irá exigir mais do que apenas produtos muito bons e funções de qualidade. Os intangíveis, assim como a imagem da empresa e da marca, serão factores cruciais para se alcançar uma vantagem competitiva”.



16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades procuram atrair alunos, os museus visitantes; os média procuram alargar audiências, as igrejas fiéis; os políticos querem votos, os médicos doentes; os artistas tentam alcançar a celebridade, os desportistas o pódio. Embora com objectivos diferentes, todos estes casos têm em comum a existência de alguém que deseja atrair uma resposta, quer seja em forma de atenção, ou de interesse, ou de desejo, ou de necessidade, entre outras. Mas para atrair estas respostas, temos que oferecer qualquer coisa como moeda de troca, que a outra parte julgue de valor. A **troca** torna-se assim no conceito fundamental e mais antigo do marketing.

Mas o que torna o marketing interessante é o facto de estar sempre em constante mutação. Quando nos convencemos de que finalmente o compreendemos, aparece uma nova dança, para a qual temos logo que acertar o passo.

Uma das mais importantes contribuições do marketing moderno foi sem dúvida levar as empresas a verem a importância de deixarem de ser orientadas para o produto, para passarem a adoptar a visão de satisfação do mercado e do cliente, abandonando assim o pensamento «de dentro para fora», para adoptarem o «de fora para dentro».

Mas por muito grandes que tenham sido as mudanças, quando as forças da tecnologia e da globalização aumentarem o ritmo, o impacto será ainda maior, como se pode comprovar com o caso da internet, que já provoca grandes mudanças de comportamento na compra e na venda. Inclusive, os especialistas já discutem actualmente se a ideia fulcral subjacente ao conceito de marketing deverá ser a troca ou a rede.

A revolução digital ou a «Era da Informação» mudou de maneira fundamental os nossos conceitos de espaço, de tempo e de massa. Uma empresa já não precisa de ocupar muito espaço... pode ser virtual... pode estar em qualquer parte. Podemos receber e enviar mensagens simultaneamente, e certos objectos podem inclusive ser enviados em forma de «bits», sem necessidade de serem embalados.

Neste contexto, as marcas irão ter um papel fulcral no desenvolvimento da actividade económica a nível mundial. Segundo a perspectiva de Larry Light, um proeminente publicitário, sobre o futuro do marketing para as próximas três décadas: “*A batalha do*

marketing será (...) uma competição pelo domínio das marcas. Gestores e investidores irão reconhecer as marcas como o bem mais precioso das suas empresas (...) Será mais importante possuir mercados do que fábricas. E a única forma de possuir mercados é possuir o mundo dominante das marcas”.

O marketing terá assim como principal função descobrir, conservar e fazer crescer os clientes rentáveis. As empresas de hoje estão já a mudar o enfoque da descoberta de mais clientes para a descoberta dos meios de conservar e fazer crescer os que já têm. E à medida que as empresas forem dominando melhor a arte de satisfazer e reter clientes, tornar-se-á mais difícil conseguir atrair clientes novos e levá-los a mudar de fornecedor, o que obrigará mais empresas a tentarem dominar a arte de criar clientes fiéis.

Ao cabo e ao resto, cada empresa tem de estar pronta para responder à pergunta mais comum do consumidor: *“Comprar o seu produto, porquê?”*

Várias marcas de carros, por exemplo, já não se limitam a promover a segurança e a durabilidade do carro no acto da venda. Mencionam outros benefícios e características, tais como garantias diversas, serviços *online*, uma linha directa para o utente, uma base de dados das revisões, convites para exposições, etc. Este conjunto de benefícios é designado por «oferta total» da marca. É que agora o comprador potencial quer analisar os custos totais da compra, desde a sua utilização até ao destino final a dar ao artigo.

O preço a pagar ao vendedor é apenas um dos custos, os outros são em esforço, em tempo e em desgaste psíquico. Logo, o comprador potencial examina a diferença entre a oferta total e o custo total de cada uma das ofertas dos concorrentes que estiver a considerar, e irá com certeza escolher o fornecedor que lhe oferecer a «proposta de valia total» mais atractiva.

As maiores agências de publicidade a nível mundial afirmam que as marcas bem sucedidas têm duas qualidades: a «vitalidade» e a «estatura». Uma marca tem vitalidade quando na mente do consumidor se diferencia das outras marcas e quando a diferenciação é relevante para as necessidades do consumidor. Por outro lado, uma marca tem estatura quando desperta grande estima e familiaridade com o mercado para que foi concebida.

Actualmente, uma marca muito conhecida, mas pouco estimada, é uma marca em apuros. A qualidade e as características da marca têm de ser melhoradas antes de serem dadas a conhecer através da publicidade. Na realidade, uma publicidade ruidosa pode muito bem acelerar a morte de uma marca pouco estimada. Já uma marca muito estimada, mas pouco conhecida, é a candidata mais apetecida para uma grande campanha de publicidade. Por outro lado, uma marca de grande vitalidade, mas de pouco peso, está mais sujeita a uma publicidade ruidosa. E uma marca cuja diferenciação e relevância estão a perder-se, começará a perder a estima e deixará na certa de ser conhecida.

Não esqueça que estar atento é a chave para o sucesso da sua marca. Uma agradável cadeia de hotéis, por exemplo, pode muito bem ser aniquilada por um porteiro mal-humorado, ou uma excelente marca de salsichas, descrita de forma bastante apelativa num anúncio, pode vir a desmorronar-se se estiver numa prateleira inferior de um supermercado, cheia de pó e com ferrugem na embalagem. A construção da marca exige mais do que a construção da imagem da marca. Implica a gestão de todo e qualquer contacto da marca com o comprador, assim como o controlo qualitativo de todos os contactos da marca com terceiros (colaboradores, distribuidores, revendedores, etc). E embora as categorias mentais e os métodos de marketing tenham um carácter universal, cada ramo de negócio e cada mercado tem a sua própria especificidade.

As marcas só continuarão a ter sucesso apenas se o merecerem, e como o futuro das marcas é o futuro dos negócios sustentáveis para o desenvolvimento da sociedade, então é importante para todos que as marcas tenham sucesso.

17. BIBLIOGRAFIA

- SCOTT, Walter D., “*The Psychology of Advertising*”, Northwestern University, 1903
- AAKER, David A., “*Managing Brand Equity*”, The Free Press, 1991
- DAMÁSIO, António R., “*O Erro de Descartes*”, Publicações Europa-América, 1995
- KOTLER, Philip, “*Marketing para o século XXI*”, Editorial Presença, 1999
- CLIFTON, Rita, “*The Future of Brands*”, Interbrand, 2000
- “*The Best Global Brands*”, Business Week, 6 de Agosto de 2002
- “*Famous Brands – Half Off!*”, Fortune Magazine, 13 de Agosto de 2002
- “*Brand Equity Analysis*”, Agência de Publicidade BBDO, 10 de Setembro de 2002
- “*Brands & Branding*”, The Economist, 2003
- HAWKINS, D., Best, R. e Coney, K., “*Consumer behavior, building marketing strategy*”, McGraw, 2004
- CARDOSO, Adelino A., “*O Comportamento do Consumidor*”, Lidel, 2009
- “*O Mundo das Marcas*”, Blog – [On-line] – 2011, Available from internet: URL <http://mundodasmarcas.blogspot.com/>
- “*Marca*”, Wikipédia website – [On-line] – 2011, Available from internet: URL <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marca>