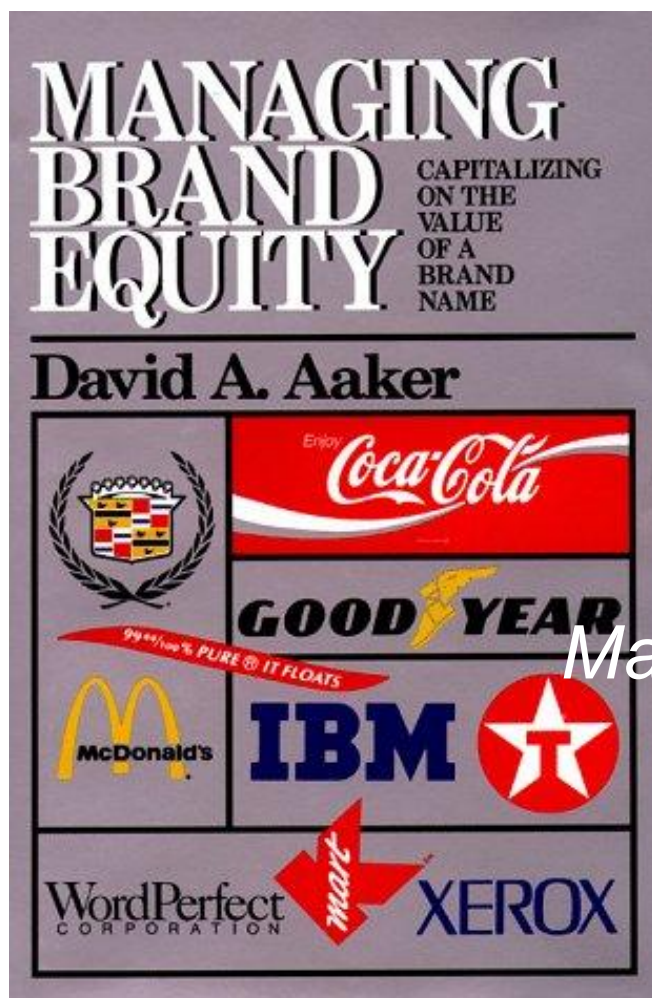


Managing Brand Equity
AAKER, David A.
Free Press
1991



AAKER, David A. -
Managing Brand Equity.
Nova Iorque: Free
Press, 1991.

Índice

Introdução	3
Revisão de Conteúdo	4
Capítulo 1 - <i>What is Brand Equity?</i>	6
Capítulo 2 - <i>Brand Loyalty</i>	9
Capítulo 3 - <i>Brand Awareness</i>	11
Capítulo 4 - <i>Perceived Quality</i>	14
Capítulo 5 - <i>Brand Associations</i>	17
Capítulo 6 - <i>The Measurement of Brand Associations</i>	20
Capítulo 7 - <i>Selecting, Creating and Maintaining Associations</i>	22
Capítulo 8 - <i>The Name, Symbol and Slogan</i>	25
Capítulo 9 - <i>Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly</i>	28
Capítulo 10 - <i>Revitalizing the Brand</i>	30
Capítulo 11 - <i>Global Branding and a Recap</i>	32
Impacto da Informação	34
Conclusão	35
Bibliografia	36

Introdução

David A. Aaker é um professor norte-americano de Estratégia de Marketing, na Universidade da Califórnia em Berkeley. Autor de mais de setenta artigos, escreveu também, vários livros sobre temas como o *branding*, publicidade e estratégia empresarial, como:

- *Managing Brand Equity*, 1991;
- *Building Strong Brands*, 1995;
- *From Fargo to the World of Brands: My Story So Far*, 2005;
- *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, 2004;
- entre outros.

Nesta crítica iremos abordar a obra *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*.

Segundo o autor, esta obra foi escrita para empresários que assumam responsabilidades, quer direta quer indiretamente, pela marca e a sua equidade.

Aaker, não querendo os louros só para si, indica também o nome daqueles que o ajudaram a construir este estudo, fazendo especial referência a Bob Wallace, o seu editor na Free Press e Kevin Keller¹, que o ajudou na pesquisa.

Este livro foca-se, principalmente, na importância que uma marca tem, ou

deve ter, dentro de uma empresa – *“Businesses and investors will recognize brands as the company’s most valuable assets. (...) It will be more important to own markets than to own factories. The only way to own markets is to own market dominant brands.”*²

¹ Kevin Keller é professor de Marketing na Tuck School of Business, na Universidade de Dartmouth.

² Larry Light, *Journal of Advertising Research*, in AACKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. ix.

Revisão de Conteúdos

A obra *Managing Brand Equity* tem quatro objetivos principais, apontados pelo autor:

- 1) Definir e ilustrar a equidade de uma marca, provando como isto lhe dá valor;
- 2) Documentar descobertas de investigação e dar exemplos ilustrativos que demonstrem que o valor advém de (ou perde-se em) decisões de marketing ou de acontecimentos ambientais que possam aperfeiçoar (ou danificar) a marca;
- 3) Discutir como deve ser gerida a equidade das marcas;
- 4) Colocar questões e apresentar sugestões que possam ajudar estrategicamente a marca.

Não podemos iniciar uma análise ou uma crítica sem antes definir o que se entende por *brand equity*, ou equidade da marca. Não há uma data específica que nos indique quando é que este conceito começou a ser posto em prática, nem, tão pouco, quem terá sido o pioneiro a nomeá-lo. Os dados apontam para que tenha sido em meados da década de 80 do século XX. Kevin Keller, já referido nesta crítica³, terá começado a estudar os efeitos da memória na publicidade e a sua relação com a avaliação da marca feita pelo consumidor no momento da procura e

da compra⁴. Assim, este terá sido um dos elementos que deu origem ao conceito de equidade da marca.

Em 1991, Aaker publica a obra em análise e dá, finalmente, aos empresários uma definição e explanação do que é equidade de marcas e como a devem utilizar.

Brand equity é, então, o valor que se atribui a um serviço ou produto. Este valor é uma variável dependente do consumidor, isto é, varia consoante a maneira de pensar, agir e sentir do consumidor em relação à marca, e também com o preço e lucro que a marca proporciona à empresa. Como sabemos, a marca identifica um produto ou a empresa que o fabrica, por isso, o consumidor pode avaliar de maneira diferente um produto supostamente idêntico, consoante a marca que o representar. As marcas vivem de experiências, experiências essas que o consumidor estabeleceu já com certa marca, preferindo-a, ou não, relativamente a outras suas semelhantes.

A equidade da marca deve ser criada tendo em conta a identificação e conhecimento de uma marca por parte do seu público-alvo. Há vários elementos que devem ser tidos em conta neste processo de construção:

- Elementos de reconhecimento da marca, como o nome, *slogan*, embalagem, etc.;

³ Ver “Introdução”, p. 3 desta crítica.

⁴ In KELLER, Kevin, *Memory Factors in Advertising: the effect of advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations*, 1987

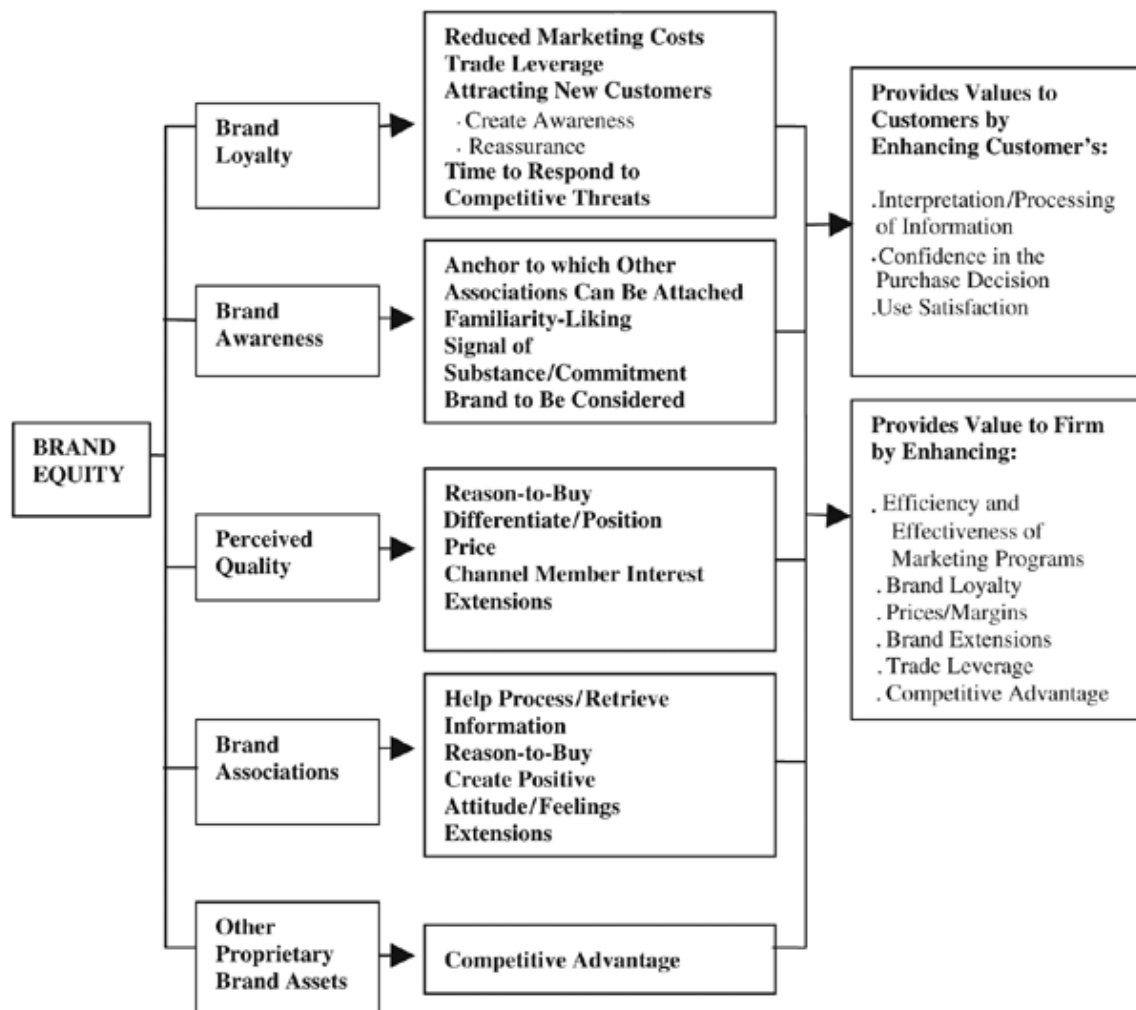
- Representação do produto e de todos os serviços associados a ele, ou seja, que criem uma relação entre ele e o consumidor;
- Associação da imagem do produto a outros elementos que façam parte da vida do consumidor (pessoas, serviços, objetos, locais, etc.).

Em *Managing Brand Equity*, David Aaker apresenta um esquema representativo que me aparece importante acrescentar:

Aquando da análise de cada capítulo, apresentaremos em detalhe cada um destes pontos para então compreendermos o que é, e a melhor forma de ser usada, a equidade de marcas. Para finalizar, há que referir que cada um deles se inicia com uma citação e com um exemplo de marcas que se destaquem no que respeita à equidade.

Capítulo 1

What is brand Equity?



(AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press.)

No primeiro capítulo, Aaker define o que se entende por equidade de marcas. O exemplo escolhido pelo autor para ilustrar isto mesmo é o da marca de sabões Ivory. O sabão Ivory surgiu numa época (últimas décadas do século XIX) em que a grande maioria dos sabões eram amarelos ou castanhos e podiam estragar a roupa e irritar a pele. Assim, o seu *slogan*, que afirmava que o sabão Ivory era quase cem por cento puro e que “flutuava”, revolucionou o mercado deste produto, sendo hoje, mais de cem anos depois, um exemplo vivo do valor da criação e sustentabilidade da equidade da marca.

Posto isto, o autor define o termo marca. Marca é aquilo que distingue um produto, bem ou serviço de uma ou mais companhias/empresas através do seu nome ou símbolo. A marca assinala, então, a fonte do produto e protege tanto o consumidor como o fabricante de empresas concorrentes/adversárias.

Desde a época medieval, ou até antes, as trocas comerciais tinham já o que se pode entender por origens da marca. Os produtos eram desde então marcados com um símbolo, nome, etc., que os representasse ou que representasse o seu fabricante. No entanto, só no século XX se começou a dar tanta importância ao que hoje conhecemos por marca ou associações de marcas. O poder das marcas e o seu valor são marcados pelo que as empresas estão dispostas a pagar por elas. Hoje em dia, é cada vez mais difícil construir e estabelecer uma marca, visto que é muito mais dispendioso

publicitá-la e distribuí-la e, também, devido ao elevado número de marcas já existentes no mercado. O valor de uma boa campanha de marketing e a grande competição fazem com que a venda de uma marca já não seja suficiente para suportar os seus custos.

Ainda antes de definir o principal conceito explorado na obra *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, David Aaker aborda pequenos tópicos referentes à construção de uma marca. Cada vez mais, as marcas (e as empresas que as exploram) são obrigadas a adotar estratégias que lhes tragam resultados a curto prazo, como por exemplo, apostar em promoções de vendas. Sem isto iriam, provavelmente, assistir a um declínio da sua marca enquanto os seus principais adversários os ultrapassariam. “*Managing with a long-term perspective is difficult in the face of the shareholder value emphasis, and other pressures, facing U.S. managers.*”⁵

Para melhorar isto, e segundo o autor, as empresas devem alterar o seu foco de atenção – devem concentrar-se em desenvolver e manter os seus espólios e competências.

Por espólios o autor entende que é algo que pertence à empresa, como o nome da marca, que é superior à do seu adversário e por competências entende que são estratégias que a empresa desenvolve e adota melhor do que o seu adversário, como o marketing e campanhas de publicidade. “*Assets and*

⁵ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 12.

skills provide the basis of a competitive advantage that is sustainable.”⁶

Assim, a empresa deve ser capaz de identificar quais os seus principais espólios e competências para, a partir daí, construir a sua marca, desenvolvê-la e fazer dela a melhor, sem hipótese de competição por parte dos seus concorrentes. Contudo, há em todas as empresas espólios intangíveis, ou seja, que não entram na sua capitalização e, por isso, não constam do balanço da empresa. Um exemplo disto é a equidade representada pelo nome da marca. O nome é a primeira impressão da marca, é um dos seus espólios mais importantes e, por isso, deve ser escolhido com todo o cuidado e reforçado sempre que se considerar necessário.

É a partir daqui que o autor começa a pegar no conceito de equidade. Aaker afirma que o primeiro passo para identificar a equidade de uma marca, tal como qualquer outro conceito, é saber o que se entende por equidade. Citando o autor, “...it is a set of assets such as name awareness, loyal customers, perceived quality and associations (e.g. “pure” and “it floats”) that are linked to the brand (its name and symbol) and add (or subtract) value to the product or service being offered.”⁷ Assim, se algo muda na marca, como o nome ou o símbolo, todos os outros elementos inerentes a ela vão também sofrer algum tipo de alteração. Os espólios e obrigações de cada marca variam consoante o contexto e a marca a que se referem. O autor agrupa-os em cinco categorias,

cada uma delas explorada nos capítulos da sua obra:

- 1) Fidelidade para com a marca;
- 2) Consciência do seu nome;
- 3) Qualidade perceptível;
- 4) Associações de marcas;
- 5) Outros, como patentes, relações com outras marcas ou empresas, etc..

A equidade vai trazer não só valor e vantagens para o cliente como também para a própria empresa em si. Como? A equidade faz com que os clientes sintam que fazem parte da marca. São eles as principais fontes de informação da marca, são eles que dizem o que está bem e o que podia ser melhorado, são eles que decidem por que marca querem optar, são eles que disfrutam das experiências providenciadas pela marca.

Quanto ao valor que a equidade acrescenta à própria empresa, este surge como consequência do valor acrescentado aos clientes. Se estes estão satisfeitos vão, com certeza, permanecer fiéis à marca e, assim, dar-lhe oportunidade de ter mais lucro e torná-la, de certo modo, superior às marcas concorrentes.

De seguida, o autor faz um breve resumo de cada uma das categorias referentes à equidade expressas acima e que serão descritas mais detalhadamente nos capítulos seguintes desta crítica. Para cada uma das categorias, o autor levanta questões que devem ser postas, como por exemplo:

- Será que os clientes estão satisfeitos?;
- Qual o nível de consciência referente à nossa marca quando comparada com as suas adversárias?;

⁶ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 13.

⁷ *Idem*, p. 4.

- O que é realmente importante para o cliente?;
- Qual a posição da nossa marca e das suas concorrentes?;
- Etc..

O tópico seguinte discutido por David Aaker é a questão do valor da marca: O que é, realmente, o valor de uma marca? O autor realça o facto de ser fundamental perceber o porquê da importância do valor de uma marca: as marcas são feitas para serem compradas e vendidas, por isso é preciso ter em conta tanto a perspectiva do vendedor como do comprador e, em segundo lugar, os investimentos feitos para melhorar a equidade de uma marca têm que ser ponderados, de acordo com uma gestão de fundos. São propostas cinco abordagens para avaliar o valor de uma marca, que se manifestam através de:

1. Preços premium que o nome da marca pode suportar;
2. Impacto do nome da marca segundo a preferência do consumidor;
3. Valor de reposição da marca;
4. Preços de movimentos de *stock*;
5. Poder adquirido por uma marca.

Finalmente, o autor sugere uma lista de questões a ter em conta na gestão da equidade da marca, que se prendem com:

- Bases da equidade de marcas;
- Criação da equidade de marcas;
- Gestão da equidade de marcas;
- Previsão da explosão da equidade;
- Decisão da extensão da marca;
- Criação de novos nomes;
- Combinação de grupos de nomes e subnomes;
- Medição da equidade de marcas;

- Avaliação da equidade de marcas e dos seus componentes.

Capítulo 2

Brand Loyalty

“The brand loyalty of the customer base is often the core of a brand’s equity.”⁸

A fidelidade de um cliente para com uma marca é um dos elementos fundamentais da equidade de marcas. Pode definir-se como uma medida da ligação que o consumidor tem relativamente a uma marca. Representa a probabilidade que há de um consumidor “trocar” de marca, se esta alterar o seu produto, em termos de preço, aspeto, qualidade, etc.. Quanto mais indiferença o consumidor demonstrar perante a marca a que está ligado, menos equidade este lhe dá. Assim, este elemento é um bom indicador de equidade, que representa, principalmente, ganhos futuros. Isto é, se um cliente está satisfeito com uma marca e lhe permanece fiel, então, no futuro continuará com ela, dando-lhe mais segurança.

Como qualquer outro elemento, a fidelidade é variável de acordo com vários níveis:

⁸ In AACKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 39.

1. Clientes que são indiferentes à marca compram qualquer coisa focando-se mais no preço e não na marca ou na qualidade;
2. Clientes que estão satisfeitos ou pelo menos, em parte, não têm nenhum estímulo para continuar ou mudar de marca são mais difíceis de captar e cativar por não terem nenhum motivo específico para procurarem uma marca diferente;
3. Clientes que também estão satisfeitos, mas não têm possibilidades de mudar, devido a custos ou por não quererem arriscar comprar outra marca temendo que esta não os satisfaça como aquela que já conhecem;
4. Clientes que realmente gostam da marca por se identificarem com ela, pelo seu símbolo, experiências, etc., ou simplesmente porque já estão habituados a ela, principalmente nos casos de uma longa relação com a marca;
5. *Committed Customers* – não gostam apenas da marca, ela é uma demonstração daquilo que eles são (exemplo de um cliente da Harley Davidson que tenha uma tatuagem com o símbolo da marca) e recomendam-na a outras pessoas. Não é qualquer marca que tem este tipo de clientes, as que os têm são marcas bastante carismáticas.

Contudo, *“These five levels are stylized; they do not always appear in the pure form and others could be conceptualized. For example, there will be customers who will appear to have some combination of these levels (...) Others may have profiles somewhat different from those represented (...)”*⁹

A fidelidade tem de ser para com a marca e não para com um produto em especial, senão não existiria equidade.

De seguida, o autor apresenta cinco abordagens diferentes para medir o grau de fidelidade do cliente para com uma marca:

1. Medidas comportamentais;
2. Comutação de custos;
3. Medidas de satisfação;
4. Apreciação da marca;
5. Compromisso.

Os clientes habituais de uma marca podem providenciar-lhe um valor estratégico através da sua fidelidade:

- *Reduced Marketing Costs* – se uma marca tem um grupo de clientes fiéis, os gastos em marketing e publicidade de produtos serão, obviamente, mais reduzidos, *“The higher the loyalty, the easier it is to keep customers happy.”*¹⁰;
- *Trade Leverage* – surge da certeza de encontrar as marcas preferidas mais facilmente em lojas, pois estas sabem que os

⁹ In AACKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 41.

¹⁰ *Idem*, p. 47.

clientes vão procurar aquelas marcas específicas;

- *Attracting New Customers* – a fidelidade de clientes numa marca permite que esta venha a ter mais clientes atraídos por ela;
- *Time to Respond to Competitive Threats* – marcas com mais clientes fiéis têm mais tempo para se preparar para possíveis aparecimentos de produtos melhorados de outras marcas adversárias, os clientes dão-lhes esse tempo.

Finalmente, Aaker expõe a necessidade de saber manter um cliente fiel à marca. Há que tratar bem o cliente, vigiá-lo, saber medir e gerir a sua satisfação, dar-lhe, por vezes, mais do que aquilo que ele pede, entre outras coisas.

Se soubermos como gerir a sua fidelidade, não há motivos aparentes para que o cliente decida mudar de marca.

Capítulo 3

Brand Awareness

Brand Awareness, ou reconhecimento/consciência de uma marca entende-se pela capacidade que um cliente ou potencial cliente tem em associar uma marca a um produto e requer sempre uma ligação entre marca e produto. Varia entre um sentimento incerto de reconhecimento de uma marca, até uma crença de que a marca é única. Esta variação é representada por três níveis diferentes de reconhecimento:

1. Reconhecimento da marca – é o nível mais baixo e é baseado num teste/inquérito prévio feito aos consumidores, no qual estes são questionados sobre uma série de nomes de marcas a fim de os identificarem, ou não, com a classe de produtos a que se referem;
2. Recordação da marca – neste nível é também pedido aos clientes que identifiquem as classes de produtos, mas sem lhes dizerem, previamente, os nomes das marcas. Assim, compreende-se que seja uma tarefa mais difícil para os consumidores;
3. *Top of Mind* – é o nível mais difícil de atingir, é uma posição muito especial, no qual o cliente tem na sua mente uma marca

que, para ele, está acima de todas as outras.

“The role of brand awareness in brand equity will depend upon both the context and upon which level of awareness is achieved.”¹¹

A consciência de uma marca acrescenta-lhe valor de quatro maneiras diferentes, segundo Aaker. São elas:

1. Suporte para outras associações – *“A name is like a special file folder in the mind which can be filled with name-related facts and feelings.”¹²* Sem ter um nome, não é possível publicitar a marca ou adotar estratégias para comunicação da mesma. Até que esse nome seja criado, não há como estabelecer associações entre marcas, produtos, características, etc.;
2. Familiaridade – parece óbvio afirmar que o reconhecimento de uma marca desperta sentimentos de identificação, familiaridade, etc., no cliente. E todos sabemos que preferimos, quase sempre, aquilo que nos é mais familiar;
3. Compromisso – a consciência/reconhecimento do nome de uma marca é, muitas vezes, sinónimo de respeito. Isto é, se uma marca é reconhecida é porque tem motivos para isso, quer seja a

¹¹ In AACKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 62.

¹² *Idem*, p. 64.

nível de características, atributos, ou até mesmo de demonstração de que há um compromisso por parte de uma empresa a “trabalhar” na marca;

4. Marcas a ter em conta – antes de comprar o cliente, normalmente, deve selecionar um grupo de três ou quatro marcas para, então, considerar qual será a melhor opção de compra.

Chegamos, assim, ao momento crucial: como alcançar a consciência/reconhecimento da marca por parte do cliente? *“Achieving awareness, both recognition and recall, involves two tasks; gaining brand name identity and linking it to the product class. (...) The best approach will depend upon the context, but there are several helpful guidelines that are based upon formal studies (...) that have done well in creating and maintaining awareness levels.”*¹³:

- Seja diferente, memorável – é essencial criar uma ligação entre a marca e a classe do produto. No entanto, não é menos essencial ser diferente, utilizar estratégias, anúncios, características, símbolos fora do comum, para que a sua marca se estabeleça na mente do consumidor e não se esvaneça com o tempo;
- Utilize um *slogan* ou um *jingle* – tanto o *jingle* como o *slogan* são dois elementos estratégicos que ajudam, claramente, o consumidor a identificar a marca. Assim, sempre que o ouvir ou ler reconhecê-la-á imediatamente;
- Exposição do símbolo – tendo em conta que envolve uma imagem, uma memória visual, o símbolo é um dos principais meios de reconhecimento de uma marca. É mais facilmente reconhecível e memorável do que uma música ou uma frase;
- Publicidade – é o melhor meio que uma marca tem para se expor. Os anúncios, e a publicidade em si, são a maneira mais simples de criar reconhecimento, tendo em conta que, pela sua comunicação, abrangem um público muito maior;
- Patrocínio de Eventos – ao patrocinar um evento, a marca torna-se mais acessível a um público também maior, é um dos passos mais importantes a tomar no caminho para o reconhecimento total;
- Consideração de extensões da marca – uma maneira simples de ganhar reconhecimento, é associar o nome da marca a um outro produto, que seja também utilizado e publicitado;
- Utilização de pistas – é uma mais-valia para a marca se for publicitada através de pistas, quer estas sejam relativas à marca em si, ou ao produto. Estas podem ser utilizadas como meio de ligação

¹³ In AACKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 72

entre a publicidade, o produto e o potencial consumidor;

- Repetição – tendo em conta que a recordação é mais difícil de atingir do que o reconhecimento só por si, a repetição do nome da marca, do símbolo, do *slogan*, etc., é uma boa maneira para que esta fique gravada na mente do consumidor;
- Bónus da recordação – a constante exposição de uma marca que leva à *brand awareness* faz com que essa marca seja preferida em detrimento de outras suas concorrentes.

Capítulo 4

Perceived Quality

Em 1850, surgia a empresa The Joseph Schlitz Brewing Company e, em 1872, a cerveja que viria a dominar o mercado durante décadas – Schlitz – “*The beer that made Milwaukee famous.*”¹⁴ Na passagem do século XIX para o século XX, afirmou-se como a terceira maior marca de cerveja, a seguir da Pabst e da Anheuser-Busch. Na década de 60, as campanhas publicitárias deram uma nova dimensão à marca, com *slogans* como “*When you’re out of Schlitz, you’re out of beer.*”¹⁵

¹⁴ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 78.

¹⁵ *Idem*, p. 79.

No entanto, a partir dos anos 70, o cenário alterou-se. Desde ter sido ultrapassada por marcas como a Miller, até ter perdido, quase totalmente, o calor do nome da sua marca, caindo de 1 bilhão de dólares em 1974 para 75 milhões em 1980. Isto deveu-se, também, à alteração da composição da cerveja (quer a nível de ingredientes quer ao modo de como era produzida). Várias tentativas foram levadas a cabo para que a marca voltasse à ribalta. Tentaram criar novas campanhas publicitárias que acabaram por falhar por terem sido consideradas demasiado agressivas pelos clientes. Contrataram o chefe da equipa de fermentação da concorrente Anheuser-Busch, gastaram milhões em testes de paladar, mas nada disto surtiu qualquer efeito proveitoso ou lucrativo para a empresa ou para a marca. “*Schlitz sacrificed its reputation in its pursuit of bigger profits. In the beer business, if a company loses its resources and money, but retains its reputation, it can always be rebuilt. But if it loses its reputation, no amount of money and resources will bring it back.*”¹⁶

E assim chegamos ao conceito de *perceived quality*. O que aconteceu com a Schlitz foi que, tendo perdido a sua perceção de qualidade, a tentativa de corrigir o seu produto não foi suficiente para voltar a trazer prestígio à marca.

Este conceito define-se, então, como a perceção que os clientes têm da qualidade e superioridade de um

¹⁶ *Idem*, p. 84.

produto ou serviço, tendo em conta o seu propósito, quando comparado com outro da mesma classe. Não é um conceito que possa ser avaliado objetivamente, pois acaba por ser baseado em juízos de valor efetuados pelos clientes e estes são, obviamente, diferentes consoante as suas necessidades, preferências, etc.. Há que diferenciá-lo, também, de satisfação e atitude perante uma marca: *“Perceived quality is an intangible, overall, feeling about a brand.”*¹⁷

Agora, resta-nos compreender como é que esta perceção de qualidade gera valor à marca e à empresa:

- Razões para comprar – influencia a decisão dos clientes na medida em que indica que marcas devem ou não ser tidas em consideração;
- Diferenciação/Posicionamento – perceber qual a dimensão da sua marca;
- Preço Premium – pode aumentar os lucros ou fornecer recursos que permitam reinvestimentos na marca;
- Interesse de outros membros – pode ser significativo para outras áreas que trabalhem em conjunto com a marca, como os distribuidores, etc.;
- Extensões de marcas – podem ser introduzidas pela perceção de qualidade, ao agregar novas classes de produtos;

- Informação dos PIMS¹⁸ – as suas bases de dados acrescentam informações importantes, relativas a várias áreas, nomeadamente a perceção de qualidade. Aliás, umas das suas principais descobertas foi, de facto, relacionada com o conceito aqui exposto: *“In the long run, the most important single factor affecting a business unit’s performance is the [relative perceived] quality of its products and service, relative to those of competitors.”*¹⁹

Posto isto, é necessário compreender quais as dimensões da perceção de qualidade. Segundo o autor, devemos dividi-la em dois grupos, divergentes no contexto:

1. Contexto do produto:
 - a) Performance;
 - b) Aspeto/Características;
 - c) Conformidade com as especificações;
 - d) Confiança;
 - e) Durabilidade;
 - f) Eficiência/Competência/Conveniência;
 - g) Aspeto corresponde à qualidade?
2. Contexto do serviço:
 - a) Competências tangíveis;

¹⁸ PIMS – *Profit Impact of Marketing Strategy* foi desenvolvido para providenciar informação empírica relativamente a estratégias que podem levar empresas a atingir o sucesso.

¹⁹ In BUZZELL, Robert D. and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles*, 1987, Nova Iorque, Free Press, c. 6.

¹⁷ *Idem*, p. 86.

- b) Confiança (não confundir com o ponto referente ao produto);
- c) Profissionalismo;
- d) Capacidade de resposta;
- e) Empatia.

A primeira coisa a fazer é convencer os clientes de que a qualidade do serviço ou produto que pretendemos vender é, de facto, boa e de confiança. Aaker descreve vários passos para que a empresa a consiga atingir:

1. Compromisso – se não nos comprometermos a atingir e manter sempre a qualidade, não conseguimos convencer o cliente;
2. Cultura – o compromisso de qualidade deve ser refletido na cultura da empresa;
3. *Input* dos clientes – a empresa deve obter *inputs* precisos e atuais por parte dos clientes;
4. Medidas e objetivos – delinear objetivos exatos e que possam ser qualitativamente medidos;
5. Apoiar iniciativas dos empregados – dar flexibilidade para que os empregados possam mostrar-se sensíveis relativamente aos problemas que a empresa possa ter e incentivá-los a criar soluções;
6. Expectativas dos clientes – nunca depositar demasiadas expectativas num produto ou serviço, para que, depois, o cliente não saia desapontado. Por vezes, é mais produtivo se deixarmos o cliente decidir por

si se o resultado demonstra uma grande qualidade.

Como conclusão, podemos então afirmar que o mais importante na questão da perceção que um cliente tem de uma marca é, na verdade, a coerência – “*Making perceptions match actual quality*”²⁰ – é fundamental.

Capítulo 5

Brand Associations

Aqui o autor propõe-se a discutir a associação de marcas e a sua importância para a equidade. Em primeiro lugar, distingue três passos, interligados entre si:

1. Associação de marcas – é tudo aquilo que temos na nossa memória e que nos liga, de uma forma ou de outra, a uma marca. Por exemplo, quando pensamos em McDonald’s, involuntariamente, lembramo-nos da figura de Ronald McDonald, dos dois arcos dourados que formam o **M** do seu logótipo, de um estilo de vida apressado que nos leva tantas vezes a optar por *fast-food*, etc.. Esta ligação é tanto mais forte quanto mais suportada e apoiada for por

²⁰ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 101.

experiências sensoriais ou por analogias com outras ligações.

2. Imagem de marca – é o conjunto de associações, normalmente organizadas segundo um propósito significativo. Tal como as associações, também as imagens nos remetem para memórias e perceções que podem ou não refletir uma realidade objetiva;
3. Posicionamento – está diretamente relacionado com os conceitos de imagem e associação, mas implica que haja um ponto de referência, sendo esse, habitualmente, uma marca adversária, um concorrente direto. “A *<brand position> does reflect how people perceive a brand. However, <positioning> or a <positioning strategy> can also be used to reflect how a firm is trying to be perceived. Thus, <Cadillac is positioned as an upscale car competitive to Mercedes> could mean that Cadillac is trying to be so perceived, and not necessarily that it has succeeded.*”²¹ Ou seja, o posicionamento não se refere apenas ao modo como as pessoas encaram uma marca, mas também como a empresa, em si, quer ser encarada.

²¹ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 110.

David Aaker explica-nos como é que as associações podem dar valor a uma marca. O autor refere cinco maneiras através das quais essas associações podem ser vantajosas tanto para a empresa como para os clientes:

1. *Processo de Ajuda/Recuperar Informação* – podem reunir uma série de factos e informações que seriam difíceis para o consumidor de compreender à primeira vista e também mais dispendiosas para a empresa de comunicar; podem influenciar a interpretação de factos e a recordação de informação, especialmente no processo de tomadas de decisão;
2. *Distinção* – a diferenciação de uma marca de outra sua adversária é um ponto fundamental para ganhar vantagem sobre esta última. A diferenciação pode servir como uma barreira relativamente às marcas concorrentes;
3. *Razões para comprar* – envolvem características de um produto ou até mesmo de um consumidor para dar um motivo específico para a compra desse mesmo produto de uma certa marca. Dão credibilidade e confiança à marca;
4. *Criar Atitudes/Sentimentos Positivos* – estimulam sensações positivas que são diretamente transferidas para a marca, através de campanhas publicitárias, de símbolos, etc.;

5. *Bases para extensões* – criam uma sensação de complementaridade entre o nome da marca e um novo produto ou proporcionam uma razão para comprar essa tal extensão.

Finalmente, o autor descreve os vários tipos de associações possíveis. No seu entender, são onze:

1. *Atributos dos Produtos* – é a mais comum. É o processo de associar um objeto a uma característica ou atributo. É uma maneira eficaz pois transmite um sentido e dá uma razão para o consumidor decidir se quer ou não comprar o tal produto;
2. *Intangíveis* – estes são os processos de comparar uma marca com outra. Tentativa de convencer o consumidor de que a nossa marca é melhor que a outra;
3. *Benefícios para os consumidores* – o autor distingue dois tipos de benefícios:
 - a. Racionais – prendem-se com um atributo específico do produto e advém de um processo de decisão racional;
 - b. Psicológicos – surgem a partir dos sentimentos que uma marca ou produto nos desperta aquando da sua compra.
4. *Preço Relativo* – é um ponto fundamental. Há que ter em conta em que padrões se enquadra a marca, isto é, é uma marca económica, virada para a “classe-média”, é uma marca de luxo, etc.;
5. *Uso/Aplicação* – processo de associação de uma marca a uma aplicação prática;
6. *Utilizador/Cliente* – processo de associação de uma marca a um tipo específico de consumidor/utilizador de um produto – “*Identifying a brand with its target segment often is a good way to appeal to that segment.*”²²
7. *Celebridade/Pessoa* – ao ligarmos uma celebridade a um produto, podemos mais facilmente associá-la diretamente à marca. No entanto, não tem de ser necessariamente uma celebridade a ser associada, pode ser simplesmente uma pessoa ou até mesmo uma personagem fictícia.
8. *Estilos de vida/Personalidade* – uma marca pode ser associada a estilos de vida de alguém, quer seja uma celebridade ou não, e desta forma o consumidor pode identificar-se mais com a marca;
9. *Classe do Produto* – em alguns casos, são mais os resultados se se associar um produto a uma classe de outros já existentes, como é o caso da associação da 7UP com a Coca-Cola;

²² In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 123.

10. *Adversários* – importância de ter uma marca concorrente para melhor definir, e com mais esforço, o posicionamento estratégico da nossa. Essa adversária serve como ponto de referência (caso da marca Avis – “*We’re number two, we try harder*”²³);
11. *País ou Área Geográfica* – este processo é, provavelmente, o mais simples de compreender: um país/região funciona, muitas vezes, como uma representação de símbolos, produtos, marcas, materiais, serviços, etc., como é o caso de França (representante da moda e dos perfumes) ou Alemanha (automóveis de topo e cerveja).

Capítulo 6

The Measurement of Brand Associations

A grande questão colocada por David Aaker neste capítulo é: o que é que a marca significa para o consumidor? Há várias maneiras de o descobrir e, algumas delas, são discutidas no sexto capítulo da obra em estudo.

A maneira mais direta de o conseguir é perguntando ao consumidor. Contudo,

por vezes pode ser melhor recorrer a abordagens mais indiretas, pois o consumidor pode sentir-se pressionado ou considerar que as informações que pretendem obter são, de algum modo, privadas.

Assim, temos:

1. Associação – um processo básico para este fim é o da associação de palavras. A ideia passa por ter uma lista de nomes de produtos e marcas e pedir ao cliente para referir as primeiras palavras de que se lembre. Ao invés de pedir para que escrevam essa lista de palavras, a resposta oral é sempre mais espontânea e, por isso, mais reveladora de pensamentos e sentimentos que certa marca desperta em certo consumidor. Como este, também o processo de completar frases é bastante útil;
2. Interpretação de imagens – a utilização de imagens, e sua posterior interpretação por parte do cliente, é uma maneira eficaz de despertar sentimentos e atitudes que, provavelmente, o cliente não conseguiria atingir sozinho;
3. E se a marca fosse uma pessoa? – a marca só tem a ganhar se conseguir ser entendida como uma pessoa. Isto é, a publicidade feita a uma marca pode levar os clientes a entendê-la como um deles, com personalidade, calorosa,

²³ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 127.

agradável e, acima de tudo, humana;

4. Animais, atividades, revistas – uma das abordagens mais eficazes para o reconhecimento de uma marca é pedir aos clientes que a associem com outro tipo de objetos, como por exemplo, animais, revistas, filmes, livros, etc.;
5. Experiências – se focar as suas perguntas em experiências do passado, em sentimentos despertados, etc., será mais fácil para o consumidor reconhecer e relembrar uma marca;
6. Processo de decisão – o uso subtil de associações de marcas pode ser bastante útil no processo de decisão de compra de um cliente;
7. Quem é o cliente? – uma das questões mais importantes aquando da publicitação e divulgação de uma marca é saber a que público esta se destina. A estratégia a adotar para uma marca de detergentes, por exemplo, não é a mesma do que para uma marca de artigos desportivos, e mesmo dentro da mesma classe de produtos há clientes diferentes. Há que ter em conta o género, a idade, a classe social, entre outros;
8. Distinção entre marcas – uma abordagem bastante simples é pegar num grupo de marcas e perguntar diretamente ao

cliente no que é que elas diferem e porquê;

9. Características de um produto- Benefícios-Valores Pessoais – esta abordagem sugere que a partir das características de um produto, se consigam encontrar benefícios para o consumidor e, então, alcançar aquilo que os clientes mais desejam: uma identificação com os seus valores pessoais.

Se prefere algo mais objetivo, com menos tendência a cair em interpretações vulneráveis e subjetivas, então pode adotar uma estratégia mais direta de medição das associações de marcas. O autor dá, também, alguns exemplos a seguir:

- Saber quem são os seus adversários;
- Não cair na redundância;
- Saber identificar as dimensões percetuais mais importantes;
- Entre outros.

Todas estas medições devem ser feitas de acordo com o segmento a que a marca se dirige, isto é, idade, estilo de vida, género, etc.. Todavia, a marca, ou associações de marcas, devem ter também em conta se o consumidor compreende e confia nela/s e se a imagem que pretendem passar é clara o suficiente para isso.

Capítulo 7

Selecting, Creating and Maintaining Associations

Se nas páginas anteriores nos foi descrita a importância das associações para a equidade das marcas, aqui serão expostos vários tópicos relacionados com isso mesmo, que se prendem com a seleção, criação e manutenção de associações. Que associações devem escolher? Qual deve ser o posicionamento da nossa marca? Estas são apenas algumas das questões que o autor coloca neste capítulo.

A seleção de associações tem que ver, principalmente, com decisões económicas, de posicionamento da marca e envolve uma grande concentração no marketing. São estas decisões que determinarão o sucesso ou fracasso da associação. “(...), *a position is needed that will attract a worthwhile market – which could mean either a small part of a large market or a large part of a small market – at a cost that will result in attractive returns over an appropriate time frame.*”²⁴

Seguidamente, o autor dá-nos um guia de sugestões que nos podem ajudar na análise das decisões de posicionamento:

1. Autoanálise – o mais importante é definirmos bem quem somos, quem é a nossa marca e o que queremos que ela demonstre. Há que ser consistente no que respeita as características da marca e a perceção que dela têm os clientes;
2. Associações dos adversários – é crucial conhecermos as associações das marcas nossas concorrentes, para sabermos onde nos posicionar – temos que analisar as associações dos concorrentes para que, nas nossas, possamos encontrar algumas que nos diferenciem deles;
3. Mercado-alvo – para além de saber criar uma diferença relativamente aos concorrentes, a marca deve saber criar para um mercado-alvo. Isto é, “*Just being different will help recognition, but a much stronger position will be one that provides a reason-to-buy or adds value to the product.*”²⁵:
 - a) Associação que dê razões para comprar – precisam de ser convincentes e influentes o suficiente para que os clientes se sintam atraídos a comprar;
 - b) Associação que acrescente valor – por vezes, os motivos que nos levam a

²⁴ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 156.

²⁵ *Idem*, p. 159.

adquirir um produto ou serviço de uma certa marca vêm do nosso inconsciente e não conseguimos verbalizá-los.

Escolhemos este produto ou serviço, porque, quer saibamos verbalizá-lo ou não, eles fizeram-nos passar por algum tipo de experiência, despertam-nos algum tipo de sensação/sentimento e é isto que acrescenta valor;

c) Publicidade

Transformacional – é a publicidade que gera associações de marcas que alteram, ou não, a experiência de utilização de um produto ou serviço. Quando é bem-sucedida deve criar e manter associações entre a marca, os sentimentos e a experiência de utilização;

d) Compromisso para um segmento – devemos concentrar-nos no público que tem, de facto, interesse em adquirir a nossa marca. O compromisso, para

ser cumprido, deve ser virado só para um segmento específico, para não desperdiçarmos tempo nem recursos desnecessários.

Quanto à criação de associações, o autor diz-nos que estas são criadas a partir de qualquer coisa que se possa relacionar à marca. Há vários elementos inerentes à marca que são essenciais para criar a sua imagem, como o nome, *slogan*, benefícios, símbolo, entre outros. O poder da publicidade é, sem dúvida, um dos mais importantes a ser considerado. Outras abordagens, como as promoções e campanhas publicitárias desenvolvidas, devem ser também tidas em conta. Uma maneira de conseguir criar percepções nos clientes é dar-lhes sinais, indicações, que podem ajudá-lo a construir e definir a imagem que têm da marca, por exemplo, providenciando credibilidade e categorizando as marcas (é a maneira mais fácil para os consumidores saberem distingui-las e associá-las entre si).

Outros sinais, talvez mais subtis, que podem ser criados pelas associações de marcas são:

- O papel das promoções – são uma forma de auxiliar os clientes aquando da sua tomada de decisão entre a compra de uma ou outra marca. As promoções podem ser de vários tipos: para “presentear” os clientes e, assim, aumentar a

fidelidade destes relativamente à marca; para aumentar a percepção de qualidade; para acrescentar valor à marca/empresa/cliente, etc.;

- O papel da publicidade – deve ser capaz de criar valor a nível de credibilidade e interesse, senão é apenas um gasto excessivo de dinheiro, sem lucros visíveis. Deve utilizar elementos que sejam interessantes e, de preferência, fora do comum, para ser mais apelativa e persuasiva;
- O papel do cliente – as melhores associações são aquelas que dão ao cliente um papel para representar. São aquelas que envolvem o cliente na experiência da marca, de tal forma, que fazem com que se sinta parte ativa da associação.

Por vezes, é mais difícil manter uma associação do que propriamente criá-la. Repetindo aquilo a que já nos habituou, o autor dá-nos três sugestões para que consigamos manter uma associação pelo maior período de tempo possível:

- Ser consistente – apesar de, por vezes, poder parecer desejável, mudar de associações é, quase sempre, um desperdício se associação atual for forte. *“If the advertising is working, stick with it.”*²⁶;

²⁶ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 173.

- Ser consistente em termos de programa de marketing – uma alteração em qualquer ponto do programa de marketing pode afetar a associação completamente. As mudanças podem até ser produtivas, mas uma imagem que seja inconsistente só vai confundir o cliente e a sua percepção da marca;
- Proteger a marca, de modo a evitar catástrofes – um dos principais motivos que pode levar uma marca a perder a sua equidade é a pressa que as empresas demonstram em obter resultados a curto-prazo. Isto é o pior que pode acontecer a uma empresa, pois a perda da equidade advém de uma anterior perda da imagem da marca. Uma das soluções encontradas para tentar resolver este problema é nomear um gestor da equidade da marca – *“He or she would have the responsibility for measuring brand equity periodically, in order both to detect signals that the equity was being eroded, and to approve various programs, proposed by brand managers, that would have the potential to affect the brand associations.”*²⁷

Por último, o autor dá alguns exemplos de marcas que conseguiram contornar desastres, como foi o caso da Nestlé

²⁷ *Idem*, p. 176.

(caso do artigo publicado, em 1974, pela War on Want, “*The Baby Killer*”, que acusava a marca de promover alimentação artificial para os países do terceiro mundo).

Capítulo 8

The Name, Symbol and Slogan

A história que David Aaker selecionou para ilustrar o conteúdo deste capítulo tem que ver com o modelo automóvel Beetle (ou Bug, como também é conhecido por muitos). O caso pode ser considerado de sucesso, pois este modelo, em 1968, vendeu mais de 423 mil automóveis só nos Estados Unidos da América, record que ainda hoje não foi batido. É, então, um exemplo bem-sucedido da utilização da imagem e símbolo, facilmente reconhecível e que despertava sensações. Nos anos 60, representava um tipo de pessoa e estilo de vida. O utilizador de um Beetle representava, assim, a negação do materialismo, pretendia marcar uma posição irreverente ao conduzir um carro supostamente feio, demonstrava independência e vontade de ir contra o conceito de *mainstream*. Seria alguém com um espírito e mente jovem, lógico e prático. O sucesso demonstrado pelo produto muito se deveu às campanhas de publicidade de Doyle Dane Bernbach

(DDB)²⁸ e à utilização do carro noutros contextos, como por exemplo, o filme *The Love Bug*²⁹, do qual fazia parte o modelo Beetle. No caso deste produto, o formato do carro era o seu símbolo, a sua imagem, a sua marca que, apesar de tudo, era “*ugly in terms of the conventional wisdom of the day*.”³⁰ Os condutores de um Beetle preocupavam-se mais com a economia do carro e a segurança que este lhes proporcionava, com o facto de ser um modelo distinto (durante duas décadas ninguém conseguiu imitar o modelo) e com a forma como o carro era identificável em qualquer parte. Contudo, a partir de 1975, com o crescente poder de algumas marcas como a Toyota ou a Datsun, aquilo a que assistimos foi a uma queda nas vendas do Beetle: o símbolo começa a perder a magia por já haver tantos modelos a circular e também porque a mentalidade das pessoas fiéis ao modelo já não era a mesma. A Volkswagen tentou então “redimir-se” com o modelo Rabbit, mas o resultado não foi o esperado, já que as vendas do modelo não cumpriram as expectativas iniciais esperadas. Há que ter em conta que foi uma altura em que a importação começou a ganhar terreno sobre as marcas nacionais.

²⁸ DDB é uma agência de publicidade norte-americana fundada por Maxewll Dane, James Doyle e William Bernbach no final da década de 40 do século XX (1949). Ficou famosa nas décadas seguintes pela sua publicidade a marcas como a Volkswagen ou a Avis.

²⁹ <http://www.imdb.com/title/tt0064603/>

³⁰ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 185.

Posto isto, o autor começa então a definir a importância do nome, do símbolo e do *slogan* para uma marca.

Em primeiro lugar trata o nome. Como é fácil de entender, o nome é o principal indicador da marca, é a forma mais óbvia de comunicação entre a marca e o consumidor. *"In other words, the name can actually form the essence of the brand concept."*³¹ O ato de denominar uma marca é extremamente importante e não deve ser tido em conta como uma tarefa de menor importância. O nome de uma marca é algo permanente, não é como a embalagem, o preço, a campanha publicitária que, muito mais facilmente, podem ser alterados. O nome cria mais associações, então há que ser rigoroso aquando da sua escolha. O autor dá-nos várias sugestões para a construção dos nomes:

- Combinar palavras em frases – ex.: Movie Truck;
- Criar palavras novas, através da junção de outras – ex.: Rentivideo;
- Considerar símbolos – ex.: Popcorn Video;
- Etc..

A metáfora, também sugerida pelo autor, é uma forma ideal para gerar associações – *"A metaphor is a way to communicate very compactly a complex idea. DieHard battery, for example, is a metaphor which suggests that the*

*battery is like a tough person or plant that is hard to kill off."*³²

O nome de uma marca deve ser construído de maneira a que seja facilmente memorizável:

- Diferente ou fora do comum, de forma a chamar a atenção e a curiosidade;
- Nome que sugira algo de interessante (uma rima, aliteração, sentido de humor, etc.);
- Nome que sugira uma imagem mental;
- Nome que tenha um sentido;
- Nome que tenha emoção;
- Nome simples.

Outra questão que devemos ter em conta quando escolhemos um nome para a nossa marca é se, em termos legais, o nome que lhe queremos dar está disponível, se não há já produtos, lojas, marcas com um nome igual ou semelhante. *"It is therefore necessary to check in advance the entire potential market area, to see if competitors are using the desired name. Even a different name may not be available, if it might be confused with a competitor's name."*³³

Quando produtos ou serviços se tornam difíceis de distinguir de adversários, o símbolo pode ser uma forma mais fácil, eficiente e credível de os diferenciar. Os símbolos podem ir desde formas geométricas, a objetos, até alimentos, embalagens, etc.. O

³¹ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 187.

³² *Idem*, p. 189.

³³ *Idem*, p. 195.

símbolo representa um papel tão importante como os outros elementos que constroem a equidade de uma marca. O exemplo dado pelo autor da sombrinha vermelha que simboliza a Travelers' – *You're better off under the Umbrella* serve, na perfeição, para demonstrar como o símbolo cria associações, neste caso entre um objeto e uma marca. Outro aspeto que pode caracterizar o símbolo é que este pode ser a própria marca em si. Isto é, o símbolo funciona como indicador principal da marca, porque é igual ao seu nome, como é o caso da Sony ou da IBM, entre outros.

O nome e o símbolo de uma marca podem ser elementos essenciais na construção da sua equidade. No entanto, *"A slogan, ..., can be tailored to a positioning strategy, and added to a brand name and symbol. It has far fewer legal and other limitations than does either a name or a symbol."*³⁴ O *slogan* pode, em muito, ajudar a marca a atingir a equidade:

- Pode permitir que a marca crie mais associações;
- Pode atenuar ambiguidades que o nome ou o símbolo possam causar;
- Tem, só por si, capacidade para criar uma equidade;
- Reforça o nome e o símbolo da marca.

Tal como já foi referido relativamente ao nome e ao símbolo, o *slogan* é mais

eficaz se for algo específico, memorável, captador, interessante e relevante.

³⁴ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 204.

Capítulo 9

Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly

Na década de 80 do século XX, a Levi Strauss achou que devia alargar a expansão da sua marca, de modo a não estagnar o seu crescimento. No entanto, as coisas não correram como esperado. A nova linha de roupa de homem não vingou, pois os clientes pareciam achar que não encaixava no símbolo que a roupa Levi tinha criado. Um caso que, ao contrário da Levi, foi extremamente bem-sucedido foi o da criação da marca Dockers, de calças de homem.

Estes exemplos demonstram-nos que nem sempre uma extensão da marca tem resultados positivos para a mesma. *"Brand extensions, the use of a brand name established in one product class to enter another product class, have been the core of strategic-growth for a variety of firms, especially during the past decade.(...) Yet no expenditure level guarantees success."*³⁵ É um facto que o nome da marca pode ajudá-la a expandir-se visto ser um dos elementos mais reconhecíveis da mesma, no entanto, também pode prejudicá-la em vários aspetos, levar os clientes a criar associações que não vão dar nenhuma vantagem à extensão ou até ajudar a

extensão a ser bem-sucedida, mas fazer com que a marca original seja esquecida.

O autor indica depois os efeitos da extensão de uma marca num novo produto, dividindo-os em três grupos:

1. *The Good* – o que o nome da marca pode dar à extensão:

O nome da marca ajuda a extensão a desenvolver-se e estabelecer-se, da mesma maneira que a extensão pode ajudar a alargar os horizontes através dos quais o nome da marca é reconhecido. Como? A partir de associações de marcas, posicionamento, consciência e presença da marca e decisão de compra.

2. *The Bad* – o nome da marca não consegue ajudar a extensão:

Quando o nome da marca é acrescentado à extensão apenas para lhe dar reconhecimento, notoriedade, credibilidade, etc., a empresa pode correr o risco da sua marca se tornar vulnerável à competição e, também, que essa extensão possa levar ao aparecimento de associações negativas, como já tinha sido aliás referido antes. O nome da marca pode ser também confuso para os clientes, levando-os a pensar num produto diferente daquele que estariam à espera. Pode dar indicações que levem a uma fraca perceção de qualidade, entre outros riscos.

³⁵ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 208.

3. *The Ugly* – o nome da marca é arruinado:

O nome da marca, voltamos a frisar, é o mais importante elemento que a constitui. O *franchising*, ou extensão da marca, pode arruiná-lo de várias maneiras:

- São criadas associações de características indesejáveis;
- São enfraquecidas as associações de marcas já existentes;
- É afetada a imagem de qualidade;
- Ocorre qualquer tipo de desastre;
- Perde-se a equidade da marca.

Como podemos então ultrapassar isto? David Aaker diz-nos que o processo de desenvolvimento de uma extensão de marca envolve três fases diferentes:

1. Identificar quais as melhores associações a fazer à nossa marca;
2. Identificar quais os produtos que melhor se relacionam com as associações que escolhemos;
3. Após a identificação dos produtos, há que selecionar aqueles que vamos, de facto, explorar e desenvolver, para saber quais os que melhor se identificam com a nossa marca.

Finalmente, e tendo em conta que a extensão de uma marca não passa de um movimento estratégico, devem sempre ter sido em conta uns quantos

passos para que a estratégia resulte, como saber se faz ou não sentido enveredar por uma extensão, proteger o nome da marca inicial, ser cuidadoso nas apostas que se fazem, etc..

Capítulo 10

Revitalizing the Brand

A história do piano Disklavier da Yamaha é um exemplo do renascer das cinzas de um produto e, consequentemente, da sua marca. Após anos e anos de esforço conjunto e de sucesso obtido, a marca japonesa deparou-se com uma quebra no mercado e com novos adversários vindos da “vizinha” Coreia. Tinha, assim, chegado a hora de pôr à prova e desenvolver a equidade da marca. Foi lançado então o piano Yamaha Disklavier (que chega ao mercado norte-americano em janeiro de 1988). Este modelo, apesar de seguir os passos tradicionais a que a marca já tinha habituado os seus clientes, revolucionou completamente o mercado, pois continha avanços tecnológicos incalculáveis. O produto só trouxe vantagens aos clientes, tanto para os profissionais, que tinham agora à sua mercê um conjunto de opções e elementos que melhoravam em muito a sua performance e a qualidade do som, como para os amadores que mais facilmente podiam “fingir” o seu talento sem grandes evidências para o público que os escutasse. Três anos após ter chegado ao mercado, tornou-se líder na indústria e representava 20% das vendas da Yamaha.

Posto isto, o autor analisa a questão da revitalização. Quando a equidade de

uma marca estagna, o que deve ser feito? Criar uma nova marca ou aperfeiçoar a antiga? A segunda opção é bem mais barata e menos arriscada do que a primeira, que tem mais probabilidades de atingir o fracasso. No entanto, tal como nas amizades ou noutras relações entre pessoas, nem tudo o que é antigo deve ser revitalizado.

Segundo Aaker, há sete formas de revitalizar uma marca. Uma delas foi já referida pelo autor no capítulo 9 da sua obra³⁶. Examinemos agora as outras:

1. *Criação de uma extensão da marca - franchising;*
2. *Aumento do uso – “Instead of trying to get a bigger slice of the pie, it’s usually easier and more rewarding to attempt to make the pie bigger.”*³⁷ O aumento do uso de um produto (ou da marca) pode ser uma solução para o tornar mais eficaz, para aumentar a sua venda e, também, a sua equidade. Porém, aconselha-se prudência, pois esta abordagem pode facilmente fazer com que nos precipitemos na frequência e quantidade com que o usamos;
3. *Encontrar novas utilizações – tal como o nome indica,*

³⁶ Ver páginas 28 e 29 desta crítica referente à possibilidade de criar uma extensão da marca.

³⁷ In HENDRIX, Philip E., *Product/Service Consumption: Implications and Opportunities for Marketing Strategy*, 1986, Working Paper, Emory University.

muitas vezes, é necessário explorar o produto até encontrarmos uma nova atividade para ele e para a marca. Esta é uma boa maneira de evitar que algo que já esteve na ribalta seja deixado para segundo plano;

4. *Entrada em novos mercados* – esta é uma forma óbvia para gerar crescimento. Contudo, há que estar pronto para fazer modificações no produto (nem que seja a nível de preços), pois esse novo mercado em que estamos prestes a estabelecer a nossa marca pode não estar preparado para ela nem para os seus produtos. Assim, é necessário um estudo prévio para que saibamos quais os melhores mercados em que devemos apostar;
5. *Reposicionamento da marca* – às vezes é necessário alterar o posicionamento estratégico ou as associações feitas, porque se tornam desatualizadas ou obsoletas. É, então, mais lucrativo para a marca se, simplesmente, se reposicionar. O comodismo pode saturar e conduzir à exaustão;
6. *Melhoramento do produto/serviço* – se o produto e a marca estagnam, se aquilo que convencia e atraía os clientes já não cumpre a sua função, então chegou a hora de fazer alguma coisa para a

diferenciar das outras, como por exemplo, alterar a embalagem do produto ou, mais importante, encontrar uma maneira de envolver o cliente no processo de melhoramento do produto ou do serviço. É ele, melhor do que ninguém, que pode dizer o que deve ou não ser melhorado;

7. *Adoção de novas tecnologias* – é exemplo disto o caso do piano Disklavier, já aqui referido, ou da televisão a cores. Consiste em pegar em algo já existente e adaptá-lo às tecnologias que vão surgindo.

Há outras alternativas para quando estas abordagens não funcionam, *the end game*³⁸:

- a) *The Milking Option* – em vez de investir na marca, tentar tirar o máximo proveito e lucro dela. Numa estratégia destas pode ser difícil o reconhecimento de mudanças, logo à partida, ou, até mesmo, de decidir onde se deve ou não investir, e assim, perder algumas boas oportunidades;
- b) *Desinvestimento ou Liquidação* – esta é a alternativa mais radical e final, quando nada mais funciona. Isto acontece quando os adversários se tornam mais fortes, fazendo com que a nossa marca perca credibilidade e equidade, ou quando a nossa posição estratégica se torna demasiado fraca, fazendo com que o

³⁸ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p.256.

negócio perca dinheiro em vez de dar lucro, entre outras situações.

Estas opções não surgem do nada, claramente, e só devem ser tomadas após a análise de três componentes fundamentais: **Prospecção de mercado**; **Intensidade da competição** e **Poder da marca**.

Capítulo 11

Global Branding and a Recap

O exemplo da mudança de nomes da comida de animais Kal Kan foi o escolhido por Aaker para ilustrar os seus argumentos relativamente à globalização de uma marca.

No final dos anos 80 (1989), a Mars alterou o nome da comida para gatos para Whiskas e de cão para Pedigree. O resultado desta alteração? Um sucesso!

Whiskas seria mais facilmente associado a um som felino e Pedigree a um animal mais caro e de qualidade. Esta mudança foi, então, internacionalmente, bem-sucedida. Contudo, nem todas o são. O autor dá depois o exemplo da marca de canetas Parker, que não teve tanta sorte.

Neste capítulo, David Aaker discute a importância, ou não, de uma marca ser globalizada. Isto é, será que uma marca deve ter um nome, símbolo, *slogan*, etc., internacional? Ou deverá distinguir continentes, países, regiões? “(...) *tastes and styles throughout the*

*world are becoming more homogeneous, in part due to television and travel and also because of the spread of affluence. As a result, a product and appeal that are effective in one area are likely to be effective in another.”*³⁹

A globalização vem em muito ajudar este processo. Um produto que seja lançado numa economia global vai, não só, atingir um macro mercado como também um micro, visto que os pequenos mercados só têm a ganhar com a introdução de produtos “globalizados” no seu meio. Outra das vantagens da globalização de uma marca ou de um produto, é que um consumidor que viaje tem maiores probabilidades de encontrar um certo produto. A publicidade e distribuição de produtos representam, neste caso, um papel fundamental, sendo dos elementos com maior impacto. O facto de ser global, também pode permitir que surjam novos produtos e marcas que se tornem adversárias das já existentes – isto faz com que haja sempre uma vontade e necessidade de aperfeiçoamento e reforço das marcas antigas para que não percam poder ou posição perante as novas.

Uma marca global é, também, muito associada a algum país, por exemplo, é comum associarmos o perfume Chanel a França ou os jeans Levi’s aos Estados Unidos da América. O que daqui advém é que o país originário da marca torna-se, ele próprio, uma parte da mesma.

³⁹ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 265.

Assim, *“a global brand will tend to be worthwhile.”*⁴⁰

No entanto, devemos pensar se a globalização da nossa marca é viável ou não. *“A proposal for globalization of the brand – the symbol, the slogan or associations – should be accompanied by a country-by-country (or region-by-region) analysis (...) Assume that there is a global brand option that will be driven by the largest markets or by the most established markets. For each country or region several questions need to be addressed.”*⁴¹:

- Quais são os custos da criação e manutenção da consciência e associações de uma marca local?;
- Será que a publicidade e promoções locais de uma marca são suficientemente eficientes?;
- Será que é possível, cultural e legalmente, utilizar o nome, símbolo e associações de uma marca em diferentes países? Será que o nome ou o símbolo significam o mesmo?;
- Etc..

O que é facto é que a globalização de um produto ou marca não tem de ser total, pode ser parcial, na medida em que envolva apenas certos elementos referentes ao bem. Lidamos com um exemplo destes todos os dias no mercado europeu: há quanto tempo deixou de circular a “Diet Coke” na

Europa? A marca Coca-Cola viu-se obrigada a criar um novo nome para um mercado diferente. Tendo em conta as políticas restritivas do uso da palavra “diet” na Europa, a Coca-Cola criou então a “Coca-Cola Light” – *“The trick will be to globalize those elements for which there is a resulting payoff in cost or impact, and allow the other elements of brand equity to be customized to local markets.”*⁴²

Posto isto, o autor apresenta um pequeno resumo do que foi explorado em cada um dos capítulos anteriores.

Como conclusão, Aaker diz-nos que a equidade de marcas não é algo que simplesmente acontece: envolve estratégias e políticas que devem ser mantidas, protegidas e, também, criativas.

⁴⁰ *Idem*, p. 266.

⁴¹ In AAKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press, p. 267.

⁴² *Idem*, p. 268.

Impacto da Informação

A obra *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, de David Aaker foi escrita, principalmente, para empresários que estejam direta ou indiretamente ligados com a marca ou a construção da sua equidade. Na sua obra, Aaker define, de forma clara e concisa, a relação que deve ser criada entre a marca, o seu símbolo e *slogan*, bem como com as cinco categorias, aqui já descritas, referentes à equidade da marca.

David A. Aaker é um dos especialistas mais conceituados atualmente, no que diz respeito a estratégias de marca e de marketing. Foi o vencedor de vários prémios ao longo da sua carreira:

- 1985/1987 – Prémio de melhor artigo para o *Journal of Marketing*;
- 1995 – Pacific Telesis Award – melhor artigo na *California Management Review*;
- 1996 - Paul D. Converse Award – contribuições para o desenvolvimento da ciência do marketing;
- 2000 – Vijay Mahajan Award – contribuições para estratégia de marketing;
- 2004 – MIT Buck Weaver Award – contribuições para o avanço da teoria e prática de marketing;
- 2005 – Marketing Management Association – contribuições inovadoras para o marketing.

Assim, é fácil compreender a sua relevância no mundo do marketing. David Aaker é tido em conta como alguém que revolucionou a política

empresarial no que diz respeito às estratégias a aplicar, sendo que o mais importante é criar, desenvolver e explorar cada uma das cinco categorias da equidade para que a marca seja, cada vez mais, virada para o cliente e os seus interesses.

Managing Brand Equity é uma obra fundamental, na medida em que providencia dicas, dá sugestões e exemplos que não fazem mais do que ajudar qualquer empresa, quer já existente ou em início de atividade, a vender e promover a sua marca de uma maneira excecional para que esta se destaque num mundo já repleto de tantas outras marcas. O essencial é fazer com que o cliente diga: eu quero a sua marca, porque é a melhor!

*“Now more than ever, companies see the power of a strong brand. At a time when battered investors, customers and employees are questioning whom they can trust, the ability of a familiar brand to deliver proven value flows straight to the bottom line.”*⁴³

Conclusão

Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name dá-nos uma ideia de como deve ser a imagem da marca: o mais importante é decidir qual a imagem que pretendemos que surja na mente do cliente quando se depara com a nossa marca; é fundamental tentar que a perceção que o cliente tem da nossa marca seja a mais positiva possível e que desperte

⁴³ *In The Best Global Brands*, Business Week, 5 de agosto de 2002.

sensações e experiências que façam com que ele se mantenha, o maior período de tempo possível, fiel à nossa marca.

Pegando sempre em histórias de sucesso para comprovar os seus argumentos no início de cada um dos capítulos, David Aaker pretende demonstrar que, se umas conseguem, então é factível que todas as marcas que desejam atingir a equidade consigam também. É, assim, essencial que as empresas saibam como desenvolver a sua marca: criar a sua identidade e manter-se sempre coerente em relação a ela; criar órgãos de gestão que a desenvolvam e façam crescer; e saber qual o melhor meio de a comunicar. Mais do que campanhas de publicidade, é necessário encontrar a estratégia certa para que esta chegue e se estabeleça na mente dos clientes.

A equidade da marca é um conceito crucial para que a marca ganhe estatuto, confiança e vantagens, não só quando em comparação com as suas concorrentes mas também entre os clientes. Uma marca que atinja em pleno a sua equidade, que seja destacada como superior a outra, que consiga manter os seus clientes fiéis, que seja conotada como uma marca familiar para o cliente, entre outras características já descritas nesta crítica, vencerá, certamente, a batalha campal e um lugar no pódio da corrida desenfreada que é o mundo do marketing nos dias que correm.

"What distinguishes a brand from its unbranded commodity counterpart and

*gives it equity is the sum total of consumers' perceptions and feelings about the product's attributes and how they perform, about the brand name and what it stands for, and about the company associated with the brand."*⁴⁴

Bibliografia

AACKER, David A., *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, 1991, Nova Iorque, Free Press.

ACHENBAUM, Alvin A., *The Mismanagement of Brand Equity*, 1993.

BUZZELL, Robert D. and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles*, 1987, Nova Iorque, Free Press.

HENDRIX, Philip E., *Product/Service Consumption: Implications and Opportunities for Marketing Strategy*, 1986, Working Paper, Emory University.

KELLER, Kevin, *Memory Factors in Advertising: the effect of advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations*,

⁴⁴ In ACHENBAUM, Alvin A., *The Mismanagement of Brand Equity*, 1993.

1987, Chicago, The University of Chicago Press.

Webgrafia

<http://authors.simonandschuster.com/David-A-Aaker/1451364/books>

<http://www.imdb.com/title/tt0064603/>

<http://www.iuriel.com/brand-management/the-beginning-of-brand-management-as-a-study-discipline-80s-90s-brand-equity-finally-defined>

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2489494?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21100712869911>

<http://www.metro-as.no/Artikler/33Brandsmanagement.pdf>

http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v15/n5/fig_tab/2550117f1.html

<http://www.prophet.com/about/leadership/aaker>

<http://www.slideshare.net/nusantara99/managing-brand-equity>

<http://www.slideshare.net/JFRANCODESA/o-abc-do-valor-da-marca-david-aaker>

Nota: todos os sites foram consultados entre os dias 29 de março e 11 de abril de 2012.

INOVA CONSULTING

conteúdos

Estudos e Relatórios de Pesquisa:

futuro, prospectiva e foresight
drivers & megatendências
tendências comportamentais
tendências de negócio
tendências setoriais
insights de negócio

Conteúdos Acadêmicos e Empresariais

Futuro, Tendências, Inovação:

artigos
papers
apresentações
livros
críticas literárias
research notes

consultoria

Futuro e Tendências

futuro, prospectiva e foresight aplicado à estratégia de negócio
predições e timelines
tradução e aplicação de tendências no negócio
gestão por cenários e mapeamento de realidades futuras
trend maps & visão 2020

Inovação

mindset inovador
criação, construção e disseminação corporativa de programas de cultura e gestão da inovação
inovação estratégica, modelos e projetos de inovação
empreendedorismo corporativo
design thinking aplicado à gestão
criatividade e ideation
geração de insights

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

MBA Executivo e Pós-MBA

trendsinnovation
design thinking
storytelling
criatividade e ideation
empreendedorismo
branding
negócios digitais e mídias sociais

Palestras

futuro: visão 2050
design thinking action lab
criatividade e estímulo criativo
tendências e insights para negócios
storytelling
ferramentas e metodologias para conhecer o futuro e as tendências

Programas In Company

observatório de tendências
branding
storytelling
empreendedorismo corporativo
inovação estratégica
criatividade e design thinking
audit e desenvolvimento de competências de inovação

Master

pesquisa de tendências e gestão da inovação

contato@inovaconsulting.com.br
www.inovaconsulting.com.br



INOVA
CONSULTING



contato@inovaconsulting.com.br
www.inovaconsulting.com.br

