

## **Resumo do Livro Como Construir Marcas Líderes**

Aaker, David A. Como Construir Marcas Líderes, São Paulo, Editora Futura, 2000.

Fábio Cipolla – [Fabio@cipolla.pro.br](mailto:Fabio@cipolla.pro.br)

### **Foco em brand equity Modelo Conceitual**

A imagem é tática o brand equity é estratégico – um ativo que pode construir a base da vantagem competitiva e da lucratividade de longo prazo. A meta da liderança de marca é criar valores de marca e não apenas gerenciar imagens de marca.

### **Produtos e Mercados Múltiplos**

Determinar Escopo de produto e de mercado é uma questão chave, pois deve permitir flexibilidade para ter sucesso em mercados diversos.

*Escopo de Produtos:* Envolve a gestão de extensões de marca e de programas de licenciamento – quais produtos a marca deve estar ligada.

*Escopo de mercado:* Refere-se ao alcance do produto nos mercados.

### **Arquiteturas de marcas complexas**

A necessidade de estender marcas e de alavancar plenamente sua força tem levado ao lançamento de marcas endossadas (Post-it 3M) e de submarcas (laserjet HP).

### **Foco na categoria**

Gestão de categorias (grupos de marcas) em vez de carteiras de marcas individuais. Quando categorias de produtos são geridas, a clareza e a eficiência são facilmente alcançadas. O foco do gerente de marca se expande de uma única marca para uma categoria de produtos.

### **Líder de Equipe de comunicações**

Um gerente de marca precisa ser estrategista e líder de equipe de comunicações, direcionando a utilização de uma grande variedade de veículos, incluindo patrocínio, Web, marketing direto, propaganda e promoções.

### **De vendas para identidade de marcas**

No modelo de liderança de marca a estratégia é direcionada não apenas por medições de curto prazo (vendas e lucro) mas também pela identidade da marca, que claramente o que a marca aspira significar.

O desenvolvimento de uma identidade de marca depende da completa compreensão dos clientes, dos concorrentes e da estratégia de negócios da empresa. Uma estratégia forte e disciplinada de segmentação, assim como no profundo conhecimento das motivações dos clientes. A análise da concorrência é chave para encontrar pontos de diferenciação sustentáveis ao longo do tempo.

### **A Construção de marcas dá resultado**

Na verdade a construção de marcas poderá reduzir os lucros no curto prazo. Este modelo baseia-se na premissa de que a construção de marcas gera ativos e é fundamental para o sucesso do negócio.

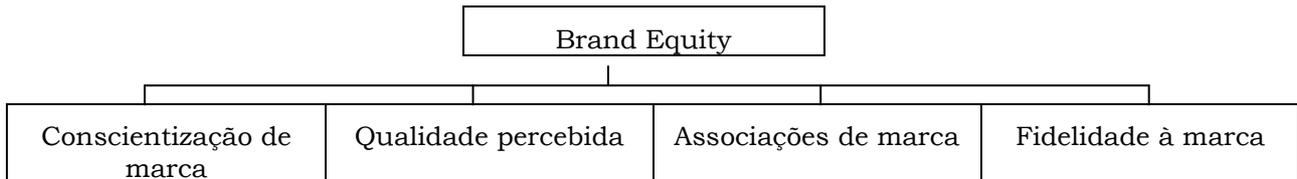
O raciocínio por trás do investimento em qualquer bem intangível deve residir, em parte em um modelo conceitual do negócio que freqüentemente é difícil de gerar e de defender.

### Uma alternativa a competição baseada em preços

A pressão sobre preços é causada por: Novos produtos, capacidade excessiva, vendas em declínio e poder do varejo. Quedas de preços e descontos vem logo em seguida. Portanto qualquer deslize em direção ao status de commodity deve ser evitado. A única alternativa é construir marcas.

### O que é brand equity

Ativo (ou passivo) de uma marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma (ou subtrai de) um produto ou serviço.



Essas quatro dimensões orientam o desenvolvimento, a gestão e a medição da marca.

*Conscientização de marca:* Dimensão ligada a percepções e gosto. As pessoas gostam do que lhe é familiar e estão disposta a atribuir toda sorte de boas atitudes a esses itens – campanha Intel Inside.

*Qualidade percebida:* Influencia associações de marca quando o cliente cria esta imagem sobre o produto.

*Associações de marca:* Tudo que liga o cliente a marca – imagens, atributos do produto, situações de utilização, associações organizacionais, símbolos e personalidade da marca.

*Fidelidade à marca:* Fortalecer o tamanho e a intensidade de cada segmento de fidelidade.

### O impacto no retorno sobre ações

O relacionamento entre brand equity e o retorno sobre ações pode ser causado em parte pelo fato de o brand equity suportar um prêmio de preços que contribui para a lucratividade. Quando um nível elevado de qualidade percebida tiver sido criado (ou puder ser criado), a elevação de preço gera maiores margens e auxilia as percepções.

### Produtos de alta tecnologia

Estes tem características diferentes das de bens e serviços de consumo freqüentemente adquiridos, a construção de marca é menos crítica. Para produtos tecnológicos a chave para o sucesso são: inovações, capacidade de fabricação e distribuição. Os compradores e o processo de compra são mais racionais. O cenário organizacional estimula o pensamento mais racional.

### Mudança no brand equity

O brand equity é influenciado pelos seguintes fatores:

- ✓ Novos produtos importantes. Imac sobre a Apple; Windows sobre a Microsoft.
- ✓ Problemas de produtos. Newton sobre a Apple.
- ✓ Mudanças na alta gerência. A volta de Steve Jobs a Apple.
- ✓ Ações de competidores. O windows 95 sobre a Apple.
- ✓ Ações legais. A ação do governo americano sobre a Microsoft.

O nome da marca deve ser gerenciado e protegido em sentido amplo; não basta gerenciar propaganda. Campanhas de propaganda produzem impacto mas só conseguiram mudanças no

brand equity quando conjugadas com lançamentos de produtos importantes (Thinkpad, Windows e Uno).

### **Tarefas de liderança de marca**

São quatro desafios envolvidos na conquista de liderança de marca.

1. Criar uma organização construtora de marcas, sistema de comunicação deve ser estabelecer uma estrutura e uma cultura nutridora da marca.
2. Desenvolver uma arquitetura de marcas abrangente que forneça um direcionamento estratégico. Uma arquitetura eficaz e bem concebida levará clareza nas ofertas a clientes. É destrutivo e perdulário Ter uma enormidade de marcas à deriva em meio a um conjunto de ofertas confuso, cercado por monumentais ineficiências de comunicação. Uma dimensão-chave na criação de uma arquitetura de marca eficaz é a decisão sobre quando estender uma marca existente, quando utilizar uma nova marca, quando utilizar uma marca endossada e quando utilizar uma submarca.
3. Desenvolver uma estratégia de marca para as marcas-chaves que inclua uma identidade/posicionamento de marca motivadora, além de um posicionamento que diferencie a marca e ressoe nos clientes. Cada marca necessita de uma identidade de marca - uma visão de como aquela marca deve ser percebida pelo seu público-alvo. A identidade de marca esta no cerne do modelo de liderança de marca por ser o veículo que inspira o programa de construção da marca. Ela deve dizer qual a mensagem que melhor diferenciará a marca e atingirá os segmentos-alvo.
4. Desenvolver programas de construção de marca eficientes e eficazes com um sistema para acompanhar os resultados. A chave da maioria das marcas fortes é a execução brilhante que rompe o lugar-comum, oferece impulso à marca e cria um impacto cumulativo ao longo do tempo. O desafio é ser notado, lembrado, mudar percepções, reforçar as atitudes e criar profundos relacionamentos com clientes. As marcas fortes usam mídia interativa, resposta direta, promoções e outros recursos que oferecem experiências de construção de relacionamentos.

A gestão bem sucedida envolve medição com a utilização de indicadores que reflitam todas as dimensões do brand equity; consciência de marca; qualidade percebida; associações que incluam a personalidade da marca e a fidelidade à marca, além de associações organizacionais e de atributos. Dependendo apenas de indicadores financeiros de curto prazo é uma receita para a erosão da marca.

### **O modelo de planejamento de identidade de marca**

Uma marca forte deve Ter uma identidade de marca rica e clara – um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter. Uma identidade de marca é aspiracional. Sem isto uma marca fica vulnerável a forças de mercado que enfatizam produtos não diferenciados e a competição de preços.

### **Análise estratégica de marcas**

Para ser eficaz, uma identidade de marca precisa ressoar com clientes, diferenciar a marca de suas concorrentes e representar aquilo que a organização pode fazer, e fará, ao longo do tempo.

- ✓ *Análise de clientes:* deve ser ir além do que os clientes dizem. Desenvolver um esquema que possa impulsionar a estratégia.
- ✓ *Análise da concorrência:* Examina concorrentes atuais e potenciais para assegurar que a estratégia diferencie a marca e que os programas de comunicação se destaquem de forma significativa do lugar comum.

- ✓ *Auto-análise*: identifica se a marca possui os recursos, a capacidade e a disposição para realizar a entrega prometida.

### **Sistema de implementação da identidade de marca**

O aprimoramento da identidade de marca envolve um conjunto de ferramentas projetado para agregar riqueza, textura e clareza à identidade de marca. Sem esse aprimoramento, elementos da identidade de marca (como liderança, amizade, confiança e relacionamento) podem ser mostrados demasiadamente ambíguos para orientar decisões sobre quais ações devem dar suporte à marca e quais não.

Com uma identidade clara e bem elaborada, a tarefa de implementação se volta para o *posicionamento de marca* - a parte da proposta de identidade e valor de marca que será ativamente comunicada ao público-alvo.

À medida que o cumprimento dos aspectos mais aspiracionais da identidade de marca se tornar viáveis e críveis, o posicionamento de marca pode se tornar ambicioso.

Com o posicionamento e a identidade da marca já instalados, podem ser desenvolvidos os programas de construção de marca.

A comunicação envolve todos os pontos de contato entre a marca e o público incluindo o design do produto, novos produtos e estratégia de distribuição.

### **Identidade de marca uma análise crítica**

Quando realizada, a identidade deve auxiliar o estabelecimento de um relacionamento entre a marca e o cliente por meio da geração de uma proposta de valor que potencialmente envolva benefícios funcionais, emocionais ou auto-expressivos, ou por meio do oferecimento de credibilidade para marcas endossadas.

Resumindo: há 12 categorias de elementos de identidade de marca organizados em torno de 4 perspectivas: marca como produto (escopo de produto, atributos de produto, qualidade/valor, experiência de uso, usuários, país de origem); organização (atributos organizacionais, local versus global); pessoa (personalidade de marca, relacionamento cliente/marca); e símbolo (imagem visual/metáforas e herança de marca).

### **A essência de marca**

Prover ainda mais foco pela criação de uma essência de marca: um pensamento único que capture a alma da marca.

A essência de marca deve possuir várias características: deve ressoar com clientes e impulsionar a proposta de valor; deve ser capaz de ser proprietária (uma idéia original), oferecendo uma diferenciação dos concorrentes para energizar e inspirar os funcionários e os parceiros da organização.

Uma essência de marca deve ser atemporal ou que seja relevante por um longo período, já um bordão pode ter vida limitada.

### **O que a marca é versus o que a marca faz**

Uma série de decisões terá de ser tomada quanto a essência de marca: deve focalizar associações proprietárias (“Volvo – o carro prático e seguro”) ou deve ser aspiracional (“Volvo – o carro com estilo)? Deve ser minimizada (“Compaq – simplesmente funciona melhor”) ou baseada em um sonho (“Compaq – enriquece a sua vida”)?

Uma escolha-chave é se a essência focalizará aquilo que a marca *é* ou o que ela *faz* pelos clientes. Ela utiliza um apelo racional que enfatiza benefícios funcionais (“A Mercedes entrega qualidade e confiança”) ou estimula sentimentos que se conectam com a marca (“Mercedes significa sucesso”).

*O que a marca é – benefícios funcionais*

VW: Engenharia alemã

3M: Inovação

Lexus: Sem abrir mão de nada

*O que a marca faz – benefícios emocionais e de auto-expressão*

American Express: Faça mais

HP: Ampliando as possibilidades

### **A proposta de valor e o relacionamento cliente-marca**

Um benefício emocional relaciona-se à capacidade da marca de fazer com que o usuário sinta alguma coisa durante o processo de compra ou durante a experiência de uso.

Benefícios emocionais acrescentam riqueza e profundidade à propriedade e ao uso da marca. Sem as recordações evocadas pelas Passa Sun-Maid, a marca seria praticamente um commodity.

O resultado pode ser uma experiência de uso diferente – com sentimentos – e uma marca mais forte.

Um benefício de Auto-expressão existe quando a marca oferece um veículo por meio do qual uma pessoa pode proclamar determinada auto-imagem. É claro que todos nós temos múltiplos papéis – uma pessoa pode ser esposa, mãe, escritora, jogadora de vôlei, apaixonada por música e adorar fazer caminhadas. Cada papel terá um auto-conceito associado que a pessoa pode querer expressar; a compra e o uso de marcas é uma forma de satisfazer aquela necessidade.

O sistema de identificação de marca também inclui um raciocínio de relacionamentos. Uma das metas de uma marca deve ser criar um relacionamento com seu cliente que se assemelhe a um relacionamento pessoal.

### **Sistemas de identidade de marca – evitando erros comuns**

1. Evite uma perspectiva limitada: Muitas pessoas sucumbem a armadilha do bordão, uma crença de que a identidade de marca deva ser capturada em uma frase de palavras.

O produto é diferente da marca (marca engloba produto). O produto inclui características como:

- ✓ *escopo do produto* (a Crest fabrica produtos de higiene bucal),
- ✓ *atributo do produto* (Vogue publica notícias da moda),
- ✓ *qualidade/valor* (Néstle oferece produtos de qualidade),
- ✓ *utilização* (os carros Subaru são feitos para andar na neve) e
- ✓ *benefícios funcionais* (Wal-Mart oferece valor adicional).

Uma marca inclui essas características e muito mais:

- ✓ Imagem do usuário (aqueles que vestem roupas Armani)
- ✓ País de origem (a Audi tem arte Alemã)
- ✓ Associações organizacionais (a 3M é uma empresa inovadora), funciona melhor para marcas de serviço e de bens duráveis

- ✓ Personalidade da marca (Bradesco é o banco para todos), pode auxiliar no fornecimento de diferenciação necessária mesmo em um mercado de paridade
  - ✓ Símbolos (o “M” do MacDonal’) pode ser elevado ao nível de estratégia de marca. Um símbolo forte pode dar coesão e estrutura a uma identidade. Podem ser um bordão, um personagem, uma metáfora visual, um logotipo, uma cor (amarelo Kodak), um gesto, uma nota musical, uma embalagem (caixa amarela Maizena) ou um programa (caridade McDonald)
  - ✓ Relacionamento marca-cliente (a Gateway é uma amiga)
  - ✓ Benefícios auto-expressivos
  - ✓ Benefícios emocionais (usuários dos carros Saturn tem orgulho de dirigir um carro americano)
2. Ligue a marca a um benefício emocional sempre que possível: Toda marca deve procurar ser proprietária de um benefício funcional que seja relevante para o cliente. Desfrutar de uma posição superior relativa a um atributo-chave pode ser eficaz, assim como combinar benefícios emocionais e funcionais.
3. Utilize raciocínios que se encaixam e auxiliam – descarte outros: Pergunte-se se as dimensões capturam um elemento importante para a marca? Apoia o relacionamento com o cliente e oferece valor a ele? Ajuda a diferenciar sua marca dos concorrentes? Ela ressoa com os clientes? Energiza os funcionários? É crível?
4. Gere um insight profundo no cliente: O desenvolvimento de uma identidade de marca é apoiado por um conjunto de 3 dimensões – do cliente, Da concorrência e auto-análise.
- Considera a utilização de entrevistas individuais próximo ao contexto de compra. Verifique se há problemas associados a experiência de utilização específicas.
- Outro gerador de insight é encontrar emoções ligadas à experiência de utilização. A pesquisa de experiências de utilização verificou que há 20 emoções que os clientes podem ter: raiva, descontentamento, preocupação, tristeza, medo, vergonha, culpa, inveja, solidão, amor romântico, amor, paz alívio, contentamento, avidez, otimismo, alegria, empolgação surpresa e orgulho.
- Procure o cliente fiel par obter insights de marca.
5. Compreenda os concorrentes: Nunca ignore o concorrente. Colete anúncios representativos de cada concorrente (estime os investimentos em comunicação). Uma compreensão de como a concorrência esta posicionada e seus investimentos em comunicação ajudarão a mantê-lo com o pé no chão.
- Outro exercício e verificar os relatórios anuais dos concorrentes, onde podem estar mencionados os objetivos futuros e os compromissos.
- Investigue sobre o que seus clientes pensam dos seus clientes. Pesquisas qualitativas utilizando associações (se a marca fosse um animal qual seria?) são sempre úteis.
6. Permita múltiplas identidades de marca: Quando Uma única identidade de marca pode ser aplicada em todos os contextos, a tarefa de comunicação fica mais fácil.

### **Definindo liderança**

Marcas líderes não são percebidas como tal por terem grandes fatias de mercado, mas em razão da confiança e da qualidade percebida que oferecem. Há quatro tipos de marcas líderes:

*Marcas de força*: detêm um benefício central na categoria e realizam melhorias contínuas para manter aquela liderança (Gillette barba mais rente; Volvo segurança).

*Marcas exploradoras*: Utilizam a vontade das pessoas de crescer e aprender, de realizar seu potencial – Nike (“simplesmente faça”), Microsoft (Aonde você quer ir hoje”).

*Marcas ícones:* simboliza algum aspecto da imagem e da história nacional. McDonald (crianças e valores familiares)

*Marcas de identidade:* constroem uma conexão por meio de imagens do usuário, ajudando as pessoas a expressar quem são – Levi's, BMW, Richard's.

Há os líderes emergentes.

*Marcas agressivas,* enfrentam as marcas líderes diretamente, adaptando sua estratégia mas fazendo isso de forma melhor e mais barata – algumas ações da Intelig. *Marcas com novo paradigma,* basicamente desprezam a marca líder pois é irrelevante para o novo paradigma – Amazon, GOL

### Aprimoramento de identidade de marca

Aprimoramento de identidade de marca			
Auditoria de Programas de apoio à identidade	Priorização de identidade de marca	Modelos de papéis de identidade	Metáforas Visuais
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imperativos estratégicos</li> <li>✓ Pontos de prova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Associações próprias versus aspiracionais</li> <li>✓ Associações que diferenciem e ressoem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelos de papéis internos</li> <li>✓ Modelos de papéis externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificação e análise de metáforas visuais</li> </ul>

### Auditoria de Programas de apoio à identidade

A identidade precisa ser fiel à empresa e ter substância por trás dela.

- ✓ Imperativos estratégicos: ligando identidade de marca a estratégia de negócios – Uma declaração de identidade de marca implica uma promessa a clientes e um compromisso por parte da organização. Um imperativo estratégico é um investimento em investimento em um ativo ou em um programa essencial para que promessas aos clientes sejam cumpridas.
- ✓ Os imperativos estratégicos representam uma verificação da realidade na qual os investimentos necessários se tornam visíveis e a visibilidade da estratégia de marca é avaliada. Os recursos para investimento estão disponíveis? O compromisso da organização realmente existe? A organização é capaz de realizar as iniciativas necessárias? A identidade de marca deve impulsionar a estratégia de negócios.
- ✓ Se não há uma estratégia de negócios clara, a identidade de marca pode criar esse foco.
- ✓ *Pontos de provas são fundamentais:* Uma reputação corrente por serviços prestados; uma política de devoluções conhecida e que dê credibilidade; uma política de empowerment que permita respostas inovadoras.

### Identificação de Modelos de identidade

A identidade de modelos de identidade pode prover o significado e a emoção que auxiliam a motivar e a orientar o esforço de construção de marca.

- ✓ *Modelos de identidade internos:* São histórias, programas, eventos ou pessoas que representam perfeitamente a identidade de marca – acertam na mosca. Na verdade histórias não apenas representam a marca mas também influenciam na cultura. Para mudar uma

organização você precisa mudar suas histórias. Alguns fundadores (Bill Gates e Richard Branson). Isto dá clareza quanto ao compromisso da empresa.

- ✓ *Modelos de marcas externos:* marcas fortes e bem posicionadas, de setores diversos, podem servir como modelos de identificação e, como tais, construir uma poderosa metáfora para a marca. Busque idéias de marcas com promessas próximas como modelo e então pergunte: Como esta marca desenvolveu credibilidade e autenticidade? Quais são suas histórias e modelos de identidade? Seus pontos de prova? É importante também criar limites. Com: o que é de menos, o que é alvo e o que é demais.

### **Metáforas visuais**

Identidade essencial é definida verbalmente, ou seja, algumas palavras ou frases buscam capturar o que a marca deve representar. Clientes podem ser solicitados a sugerir metáforas visuais que representem o elemento de identidade essencial (como amizade ou liderança). Essas imagens retiradas de revistas e outras fontes, podem ser um bom estímulo ou até uma máquina fotográfica para que se fotografe objetos alinhados com a estratégia.

### **Priorização de identidade de marca**

Construir marcas com base em associações existentes significa lembrar os clientes de algo que eles já sabiam e que acreditavam. A IBM utilizou a submarca e-business para uma associação que já possuía – a liderança tecnológica.

- ✓ *Imagem interna da marca:* A identidade de marca necessita orientar um esforço de comunicação interna também. Funcionários e parceiros precisam estar lendo a mesma cartilha. Quando ela deixa de possuir consenso é improvável que seja realizada. Ela deve ser comunicada aos parceiros através de manuais, livros, vídeos (às vezes só com imagens que retratem a marca).
- ✓ *Diferenciação:* mesmo duas marcas que compartilhem um mesmo elemento de marca podem ser diferentes. Por exemplo, o relacionamento é um elemento muito usado em instituições financeiras, mas o relacionamento de uma marca pode ser a de um amigo que dá apoio e a de outra de um profissional competente.