

Kleyton Pinheiro Torres

BrandMap

Transformando Marcas em Patrimônio



editora
VIENA

1ª Edição
Bauru/SP
Editora Viena
2017

SUMÁRIO

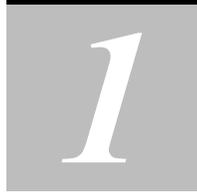
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	15
2. A ARTE DE ADMINISTRAR MARCAS.....	23
2.1. Procter & Gamble	26
2.2. Branding: Gestão Estratégica de Marcas.....	27
2.3. Sistemas Insuficientes na Gestão de Marcas.....	32
2.4. Valorização do Branding.....	33
2.5. Criação Compartilhada de Marcas.....	34
3. BRANDMAP – O MAPA DA GESTÃO DA MARCA.....	39
3.1. Modelos de Gestão	44
3.2. Balanced Scorecard	47
3.3. Perspectiva Financeira.....	48
3.4. Perspectiva Clientes	49
3.5. Perspectiva Processos Internos.....	50
3.6. Perspectiva Aprendizado e Crescimento	50
3.7. Estrutura do Balanced Scorecard.....	51
3.8. Estrutura do BrandMap.....	52
3.9. Benefícios na Aplicação do BrandMap.....	55
4. CONCEITOS DE GESTÃO	57
4.1. Objetivos Metas e Indicadores	60
4.2. Visão de Futuro	61
4.3. Execução da Estratégia.....	62
4.4. Reuniões de Gestão.....	64
4.5. Considerações Complementares.....	65
5. PERSPECTIVA E LEALDADE À MARCA	69
5.1. Construção da Perspectiva	76
5.2. Estágios de Medição da Lealdade	77
5.3. Considerações Complementares.....	82
6. PERSPECTIVA QUALIDADE PERCEBIDA	91
6.1. Construção da Perspectiva	96
6.2. Estágios de Avaliação no Contexto do Produto	96
6.3. Estágios de Avaliação no Contexto do Serviço.....	97
6.4. Estágios de Avaliação no Contexto da Gestão.....	98
6.5. Considerações Complementares.....	100
7. PERSPECTIVAS E ASSOCIAÇÕES COM A MARCA.....	107
7.1. Construção da Perspectiva	113
7.2. Atributos do Produto	113
7.3. Atributos Físicos da Marca.....	114
7.4. Intangíveis	114
7.5. Benefícios	115
7.6. Preço Relativo.....	116
7.7. Classe de Produto	116
7.8. Uso/Aplicação.....	117

7.9.	Perfil do Consumidor	117
7.10.	Personalidade.....	117
7.11.	Área Geográfica	118
7.12.	Valores.....	118
7.13.	Mitologia.....	119
7.14.	Considerações Complementares.....	119
8.	PERSPECTIVA E CONHECIMENTO DA MARCA.....	127
8.1.	Construção da Perspectiva	131
8.2.	Níveis de Conhecimento da Marca	131
8.3.	Considerações Complementares.....	136
9.	ESTUDOS DE CASO.....	143
9.1.	Tradição em Papelaria e Escritório	145
9.2.	Mais Saúde para o Seu Sorriso	148
9.3.	Dedicação ao Ensino e Formação Humana	150
9.4.	Beleza e Conforto para Mulheres	153
9.5.	Administração de Ativos	155
10.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	161
	REFERÊNCIAS.....	169
	GLOSSÁRIO	173

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard.</i>
<i>CADE</i>	<i>Conselho Administrativo de Defesa Econômica.</i>
<i>PDCA</i>	<i>Planejar, desenvolver, checar e agir corretivamente.</i>
<i>PDV</i>	<i>Ponto de Venda.</i>
<i>SMS</i>	<i>Short Message Service.</i>
<i>UFC</i>	<i>Ultimate Fighting Championship.</i>

CAPÍTULO



INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

1

CAPÍTULO

Você acredita em gerenciar marcas através de um plano de mídia? Nesse caso, contrate uma agência de publicidade. Por outro lado, pode ser que você entenda como branding a criação de um novo logotipo para sua empresa. O ideal, então, é contratar um designer.

Em geral, é comum encontrar o entendimento errado de que branding está ligado unicamente a ações pontuais como um plano de mídia, uma campanha publicitária ou o design de um logotipo.

Gestão da marca ou branding é um assunto abrangente e permite variadas interpretações. Tantas são as definições e caminhos quanto os experts no assunto.

No entanto, todo esse destaque e interesse que encontramos ao falar sobre marcas não surgiu por acaso. Historicamente, a partir de 1980 as marcas começam a ganhar uma nova dimensão de importância nas empresas, deixando de lado o perfil de coadjuvantes para assumir uma importância vital no crescimento dos negócios.



Naquele momento, encontravam-se nas impressas americana e europeia, incontáveis artigos referentes à descoberta do valor financeiro da marca. Em paralelo, o ritmo de fusões e aquisições aumentava consideravelmente. Com isso, surgia um novo cenário em que o valor pago por uma empresa era superior ao patrimônio físico das companhias.

Essa diferença entre o preço pago e o valor do patrimônio tangível causou uma considerável mudança na forma de se calcular o valor financeiro de uma organização. Além de equipamentos, veículos e toda estrutura física, também passou a ser incluído o valor da marca como um novo ativo a ser negociado.

Essa onda de fusões e aquisições foi um dos principais impulsionadores para que o valor das marcas se tornasse mais evidente, atraindo a atenção do mercado. Ao longo do tempo, observamos muitos casos que ilustram bem esse ambiente de valorização das marcas em processo de venda.

A Nestlé, por exemplo, adquiriu a Rowntree's por três vezes seu capital na bolsa e 26 vezes seu resultado financeiro. O grupo Buitoni foi vendido por um preço equivalente a 35 vezes o seu resultado. Até então, os múltiplos ficavam em oito ou dez vezes os resultados das companhias adquiridas. A Gillette pagou US\$ 500 milhões pela Parker Britânica e depois a vendeu à Procter & Gamble. A Unilever pagou US\$ 23 bilhões pela Best Foods e seu pacote de marcas. O banco espanhol Santander adquiriu o Banespa por mais de cinco vezes do valor mínimo estipulado no leilão de privatização.

No Brasil, a Colgate-Palmolive pagou 3,5 vezes o seu faturamento anual para adquirir a Kollynus, mesmo sabendo que o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) não permitiria a comercialização do creme dental por cinco anos.

O YouTube foi comprado pelo Google por 1,65 bilhão de dólares. Apesar disso, em termos de estrutura física a empresa lançada em maio de 2005, contava com cerca de 20 funcionários e possuía apenas um pequeno escritório em cima de uma pizzaria na Califórnia.

Os exemplos reforçam a máxima de que grandes marcas conseguem ter um valor de mercado superior ao patrimônio físico da própria empresa. O potencial de retorno financeiro que existe quando uma marca é gerenciada adequadamente é imenso. A venda do UFC (Ultimate Fighting Championship) por US\$ 4 bilhões, representou algo em torno de 200.000% de lucro aos acionistas em 15 anos de operação.

O Marketing Science Institute considera como valor financeiro de marca aquilo que se adiciona ao produto pelo nome e que é valorizado no mercado, gerando maiores margens de lucro e participação. Esse valor financeiro pode ter inclusive finalidades bem distintas:

- » Valor de liquidação em caso de venda forçada.
- » Valor contábil para contas sociais.
- » Valor para incentivo aos bancos em empréstimos.
- » Valor para avaliar prejuízos à imagem da marca.

- » Valor para estipular preços de licenças.
- » Valor para o controle de gestão.
- » Valor em caso de fusões e aquisições.

Todas essas e outras questões que vamos ver ao longo do livro, reforçam o papel que as marcas exercem nas empresas e também justificam o estudo realizado para compor este projeto. Ele traça uma metodologia de gerenciamento de marcas alicerçada em um dos modelos de gestão mais utilizados no mundo, o Balanced Scorecard.

Na primeira parte do livro, será apresentada uma análise sobre branding e os desafios atuais na sua implementação. Após isso, explicaremos sobre a metodologia do BrandMap e sua origem.

Em seguida, apresentaremos conceitos de gestão essenciais para a compreensão da metodologia como: objetivos, metas, indicadores e ferramentas úteis na execução das estratégias traçadas.

A próxima etapa analisará cada uma das perspectivas de gestão do BrandMap detalhadamente. Ao final, teremos estudos de casos que vão contribuir para o entendimento e a aplicação da metodologia.

Unindo conceitos de branding e gestão, o BrandMap é uma proposta inovadora e aplicável à realidade de qualquer organização, independentemente de seu porte ou participação de mercado. A metodologia pode ser implementada a toda e qualquer marca seja ela uma empresa, instituição pública, ONG ou mesmo uma pessoa.

CAPÍTULO

2

A ARTE DE ADMINISTRAR MARCAS

PROCTER & GAMBLE

•

BRANDING: GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS

•

SISTEMAS INSUFICIENTES NA GESTÃO DE MARCAS

•

VALORIZAÇÃO DO BRANDING

•

CRIAÇÃO COMPARTILHADA DE MARCAS



A ARTE DE ADMINISTRAR MARCAS

2

CAPÍTULO

"Muitas marcas que embalaram nossa juventude vão desaparecer. A época não é mais favorável à dispersão."

Jean Kapferer

Há algo de novo acontecendo no mundo do marketing. Em princípio quando pensávamos em trabalhar uma marca, a primeira ideia que vinha a nossa mente estava relacionada à ferramentas de mídia. Hoje, ao nos referirmos a gestão de marcas, cada vez mais nos aproximamos a questões como a alta gerência, cultura organizacional, estratégias empresariais e, principalmente, ao modelo de gerenciamento do próprio negócio.

BRANDING



©iStockphoto.com/veinRadkov

Em outras palavras, se o branding nasceu sob os cuidados do marketing, hoje cada vez mais é o branding que está englobando a área de marketing. Na medida em que o mercado evoluiu as técnicas tradicionais do marketing foram se tornando insuficientes para corresponder aos objetivos organizacionais. Desse modo, o branding passa a ser visto como um elemento chave e é alçado ao centro da estratégia empresarial.

2.1. PROCTER & GAMBLE

Um dos principais fatos de marketing em 2014 foi sem dúvida a decisão da Procter & Gamble Co. de renomear a nomenclatura dos cargos na área de marketing da companhia. Com essa decisão o marketing na P&G passou a se chamar “gestão de marcas”, com responsabilidade única pelas estratégias, planos e resultados para as marcas. Essa estratégia fez parte de um amplo processo de redesign da organização.

O título de diretor de marketing existia na P&G desde 1993, quando a empresa aboliu o termo “gerente de publicidade” por considerar muito restrito. Essa nova divisão agora engloba quatro funções: gestão de marca (antigamente conhecida como marketing), conhecimento de mercado e consumidor (pesquisa de mercado), comunicações (conhecido por relações públicas em algumas instituições e como relações externas até poucos anos, na P&G) e design (relacionado à identidade visual da marca).

Esse fato não só chamou a atenção do mercado como influenciará outras companhias ao longo do tempo. Afinal, a P&G é uma organização pioneira e que detém em seu portfólio marcas como Gillette, Oral-B, Ariel, Always. Além de ser uma das maiores anunciantes do mundo em publicidade.

Essa mudança não significa abandonar o marketing, o que seria impossível, mas evoluir para um pensamento ainda mais voltado para agregação de valor em que a marca ganha o status de maior patrimônio da organização.

Outra questão que não pode ser desprezada é questionar em que momento sua empresa está, diante dessas mudanças. O assunto envolve uma evolução no mercado em que a área de marketing vai perdendo espaço para uma nova nomenclatura, um novo formato de gestão.

E em meio a toda essa mudança, quantas organizações ainda não possuem um marketing formalizado? Entre as que possuem, quantos são realmente estruturados com recursos e um planejamento bem executado? É comum encontrar empresas que ainda não possuem um grau mínimo de informações sobre os seus clientes. Nunca realizaram nenhum tipo de pesquisa ou mesmo conseguem manter um cadastro simples com informações usuais.

A mudança na P&G é um dos pontos de partida para levar esse novo formato de gestão a outras organizações. Mas acima de tudo, é uma tendência atual e expõe o quanto uma empresa hoje pode estar ficando para trás diante das mudanças do mercado.

Nesse contexto, é fundamental ampliar o foco para uma visão de agregação de valor ao negócio e isso será intensificado por meio de uma eficiente gestão de marcas.

2.2. BRANDING: GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS

As marcas falam diretamente ao consumidor sobre qualidade e consistência do produto. Elas ajudam na decisão de compra identificando os produtos que podem lhe trazer mais benefícios. Ainda que, auxiliar na decisão de compra, seja uma atividade complexa pelo grande número de publicidades, informações e marcas lançadas diariamente, todas competindo entre elas pela atenção do cliente com produtos e propostas, muitas vezes, idênticas.

Os consumidores que optam sempre pela mesma marca sabem que receberão as mesmas características e benefícios, o que facilita e estimula o seu processo de compra.



Quando aquilo que mais falta às pessoas é tempo, essa decisão orientada conta muito. Racionalmente, é como se pensássemos ser um problema a menos para resolver.

Em uma avaliação sucinta as marcas existem na mente das pessoas. Elas são um elemento-chave nas relações entre empresa e consumidores. Tudo a nossa volta é embalado, vendido, criado e recriado pela ótica das marcas.

Além de trazer benefícios ao comprador as marcas também oferecem diversas vantagens competitivas ao vendedor, entre as quais podemos destacar:

- » Auxiliar na segmentação de mercado deixando claro a que classe o produto pertence.
- » Possibilitar maior margem de negociação com revendedores.
- » Facilitar o lançamento de novos produtos e linhas.
- » Defender a marca em tempos de crise e contra a guerra de preços da concorrência.
- » Estabelecer um relacionamento sólido, duradouro e lucrativo com os clientes.

Outro benefício é a proteção legal exercida. O nome e a marca registrada protege as características mais marcantes do produto que, de outro modo, poderiam ser facilmente copiáveis.

O segredo da famosa fórmula da Coca-Cola não está em sua combinação química, mas em uma patente registrada. Uma proteção legal que cria barreiras contra a ação concorrencial.

Diante de questões como as que foram pautadas até o momento é que emerge a necessidade de administrar continuamente a marca como um patrimônio da organização.

A administração de marcas em si ou o branding, termo mais popular no mercado, pode ser compreendido como um conjunto de ações com foco em gerenciar e fortalecer a marca como um ativo estratégico.

O branding influencia na percepção que os consumidores têm sobre um produto, serviço, experiência ou a até mesmo a própria organização.

Ele tornou-se tão poderoso que hoje quase nada é comercializado sem uma marca. O sal é embalado em sacos com marcas, porcas e parafusos são identificados, até mesmo nas frutas, vegetais, laticínios e carnes encontramos marcas. A chave é inserir o branding no centro dos negócios. É encarar a marca como o principal ativo da organização.

O valor real de uma marca forte está relacionado ao seu poder de conquistar a preferência dos consumidores. Marcas emblemáticas como Disney, Nike e Harley-Davidson se transformaram em verdadeiros ícones, incrivelmente atraentes. Elas conseguiram se manter relevantes por anos e até mesmo gerações. Seu sucesso vai além de um produto confiável e se estabelece através da criação de um vínculo emocional com o cliente.

Uma marca forte tem um alto brand equity. Ele é o valor que toda empresa possui e é atribuível somente a marca. Pode também ser visto como uma espécie de efeito diferenciador positivo que a marca traz sobre a reação do cliente diante do produto.

Uma medida do brand equity trata da predisposição dos clientes em pagar a mais por uma marca. Um estudo descobriu que 72% dos clientes pagariam 20% a mais por sua marca preferida; 40% pagariam 50% a mais. Em algumas situações o comprador está disposto a pagar até 100% mais¹. Não é fácil chegar nesse nível de predisposição e para atingir esse patamar é necessário um contínuo trabalho de gestão da marca.

Quando se fala em desenvolver um trabalho de branding, a primeira ideia que pode passar pela mente está ligada a atividades de mídia e design como criar uma marca do zero ou elaborar o redesign de uma já existente.

¹ Kotler e Armstrong (1998, p. 206).

Em geral, peça um trabalho de branding a uma agência e você recebe um comercial de televisão. Contrate um designer e vai receber um logotipo.

O que não está completamente errado porque em muitos casos são atividades que fazem parte de um projeto. Mas essas ações não devem ser vistas como sendo o início, meio e o fim do trabalho. Não podemos entender como sendo somente isso. Um projeto de branding deve envolver todos os aspectos de uma marca.



Ao analisarmos as dimensões que envolvem uma marca vamos encontrar as seguintes áreas: física, cultural e comunicativa. Ou seja, uma marca é uma composição complexa e com diferentes variáveis que devem ser gerenciadas.

Dimensão física, envolve elementos como: nome, design, fonte, símbolos, cores, ou seja, os itens ligados ao logotipo. Nesse ponto é válido ressaltar que existe uma clara confusão entre os termos marca e logotipo. Para a Associação Americana de Marketing a descrição de marca é: um termo, sinal, design, símbolo ou uma combinação de tudo isso que identifique e diferencie empresas de seus concorrentes.

Essa é uma definição bastante difundida e utilizada em aulas e palestras sobre o assunto. Talvez seja uma das grandes responsáveis pelo engano entre os termos.

Hoje, essa definição é um tanto superficial ou limitada, ao menos, quando tenta definir o que é uma marca. Contudo, esse texto se encaixa como uma luva para descrever o que é um logotipo. Ele verdadeiramente é formado pela junção de elementos como nome, design, cores, fontes. É a parte física da marca e o seu principal papel é identificar uma empresa e diferenciá-la de seus concorrentes.

Desse modo, um logotipo é algo restrito e a marca possui uma dimensão mais ampliada. Ela vai além de simplesmente identificar a empresa e passa a criar significado.

É por essa falta de entendimento que o cliente estranha o valor que o profissional cobra. Ele acha que o trabalho se resume ao logotipo, quando na realidade engloba todo o universo da marca. O contrário também é uma realidade, vende-se um trabalho de branding completo quando ele vai abranger no máximo o logotipo ou se preferir ao design de marca.

Ao dizermos vou aplicar sua marca nessa peça, na verdade, o mais correto seria vou aplicar o logotipo. Ao dizer, quero gerenciar o logotipo, está igualmente errado, o correto seria gerenciar a marca.

Esse é, muitas vezes, o primeiro desafio para iniciar um trabalho de branding, entender o que é verdadeiramente uma marca separando-a em diferentes áreas.

Dimensão cultural, formada por questões como a formação de personalidade, associações, história, essência, manifesto, propósito. A grande riqueza de uma marca se encontra nessa dimensão.

É por meio de um trabalho de cultura forte que as pessoas querem curtir, seguir e compartilhar as ideias e o estilo das marcas. Defender suas causas. Abraçar os seus sonhos. Transformá-las em uma extensão de si mesmos.

É através da cultura que a Nike transcende o produto e se torna um ícone de vitória e atitude. Clientes se transformam em admiradores e as pessoas são atraídas por essas marcas.

Além disso, toda essa força cultural se converte em faturamento. O cliente tende a ser mais leal e o esforço de venda é menor porque as pessoas querem comprar especificamente aquela marca. Ela é o seu objeto de desejo. O preço se torna um fator secundário e o que o cliente tiver que fazer para obter aquele produto, ele fará.

A cultura também é um fator de proteção contra a ação concorrencial, afinal, quase tudo pode ser copiado muito facilmente. Com as mesmas matérias-primas a qualidade pode ser aprimorada de modo que consiga até superar o original. Existe uma clara dificuldade em manter o nível de superioridade por um longo tempo.

É possível encontrarmos situações de empresas que criam cópias idênticas de produtos. Nomes de marcas tão próximos que podem confundir o consumidor. Identidades visuais tão profundamente inspiradas no concorrente que chegam a ser quase gêmeos univitelinos. É uma pirataria muitas vezes disfarçada, mas passível de punição.

Sendo assim, o concorrente pode tentar copiar o produto ou mesmo o seu logotipo. Mas ele não vai conseguir copiar a essência da sua marca. É por meio de uma cultura forte que ela vai se manter singular e diferenciada.