

MATERIAL PRODUZIDO
ESPECIALMENTE PARA:



FERNANDO JUCÁ E RICARDO JUCÁ

BRANDING 101

O GUIA BÁSICO PARA
A GESTÃO DE MARCAS DE PRODUTO

Fernando Jucá

(juca@troiano.com.br)

Mestre pela PUC-SP, Doutor pela FGV-SP, onde leciona em cursos de pós-graduação. É Diretor Associado da Troiano Consultoria de Marca, com experiência em projetos para mais de uma centena de marcas. Autor do livro “O Jogo das Marcas”, escrito com Kiko Tortorelli (Editora Cultrix, 2008).

Ricardo Jucá

(ricardojuca@jmacedo.com.br)

Graduado pela FGV-SP, Mestre pela PUC-SP, Professor do GV-PEC. É atualmente o Gerente de Marketing da J. Macêdo (Dona Benta, Petybon, Sol, Brandini). Atuou por 6 anos na Procter & Gamble, onde gerenciou as categorias de cuidados com as roupas, pilhas, cuidados com o bebê e cuidados femininos, com marcas como Ariel, Ace, Duracell, Pampers e Always. Foi também consultor da Bain & Company.

SUMÁRIO

SOBRE O BRANDING 101	4
MARKETING E MARCAS	5
As quatro etapas da construção de marcas	5
ETAPA 1: QUEM?	6
Segmentação	7
Definição do público-alvo	8
Caracterização do público-alvo	8
Principais critérios de um quem bem definido	9
ETAPA 2: O QUÊ?	10
Promessa central	10
Personalidade da marca	11
A equação de valor de cada um dos produtos endossados pela marca	11
Benefício do produto	11
Concretizar o benefício: o produto	13
Fechar a equação: o preço	13
Conclusão sobre as equações de valor	13
ETAPA 3: PREFERIR	15
Você precisa construir brand equity	15
Lembrança e imagem	15
Passo 1: Ideia de comunicação	16
Passo 2: Elementos da marca	16
Passo 3: Ações de comunicação	17
ETAPA 4: ENCONTRAR	20
OBSERVAÇÕES FINAIS	21
ALGUMAS DICAS DE LIVROS E ARTIGOS PARA VOCÊ SE APROFUNDAR	22

SOBRE O BRANDING 101

Quem começa a trabalhar com marcas logo se depara com uma avalanche de termos: brand equity, valor, imagem, posicionamento, benefícios, identidade...

Quem já trabalha com marcas comumente se depara com “novos” modelos, termos e metodologias, que muitas vezes se confundem e se sobrepõem.

O objetivo do Branding 101 é ajudar o jovem profissional (e eventualmente também o mais experiente) a navegar nesse emaranhado conceitual. Proporemos definições claras e um processo de quatro etapas para construir marcas fortes, apresentando exemplos reais. Nossa abordagem será extremamente pragmática. Jamais esqueceremos que marcas são, acima de tudo, poderosas ferramentas de negócios.

Concentraremos toda a discussão em marcas de produtos. Não temos a ambição, claro, de esgotar o assunto. Desenvolvemos o Branding 101 como um aperitivo antes de leituras mais aprofundadas. Um aperitivo, assim esperamos, de grande utilidade e gostoso de saborear.

Boa leitura!

MARKETING E MARCAS

“There are very few strategic assets available to a company that can provide a long-lasting competitive advantage [...]. Brands are one of them [...].”
(KAPFERER, 2004, p. 15).

Para que serve o marketing?

Simple: o valor de uma empresa é resultado de sua capacidade de gerar caixa (deixando de lado empresas do terceiro setor, sem fins lucrativos), que é medida, basicamente, por seu volume de vendas e sua margem de lucratividade (receitas menos os custos). E como saber se as vendas estão indo bem? Olhando como elas estão evoluindo em relação aos competidores, ou seja, avaliando a participação de mercado da empresa (ou market share). Muito bem, então concluímos que o objetivo de uma empresa pode ser definido, de forma simples, como a construção de valor, por meio de vendas, margem e participação de mercado.

E onde entram as marcas nessa história?

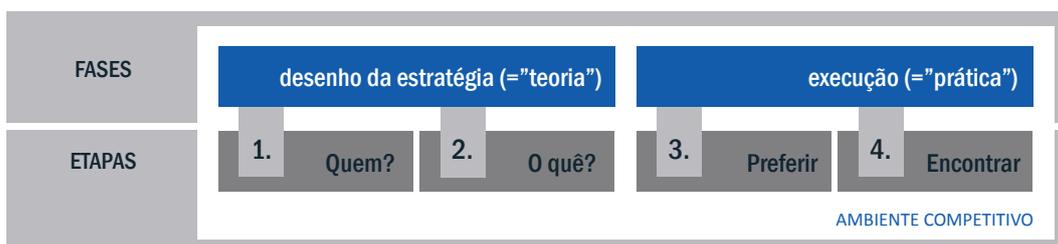
Marcas são a essência do marketing, pois são um dos principais ativos das empresas para alcançar esses objetivos. Por quê? Em suma, porque ajudam na construção de diferenciais competitivos na mente dos consumidores, gerando experimentação e lealdade, e permitindo a definição de preços mais atrativos para a empresa.

Conclusão: a força de uma marca está na sua capacidade de ajudar a empresa a construir valor por meio de vendas, margem e participação de mercado. Uma marca muito conhecida pelos consumidores, mas que não faça isso, tem pouco ou nenhum valor.

Muito bem: entendemos os objetivos de uma empresa, e a importância da marca para atingi-los. Mas como se constrói uma marca?

As quatro etapas da construção de marcas

Propomos a seguir um modelo de construção de marca composto de duas fases de duas etapas cada. Isolar as atividades desta maneira é um mecanismo didático que permite compreender melhor como se constrói marcas. Mas os desafios de construção de marcas são difíceis, pois não há uma separação perfeita entre as etapas propostas e a gestão de marcas não pode ser considerada uma atividade linear.



A construção planejada de marcas pode ser separada em duas grandes fases: uma em que se desenha a estratégia da marca, e outra em que se executa a estratégia definida.

Uma marca é um conjunto de percepções. De certa forma então, a primeira fase é teórica, pois, mesmo que esteja terminada, o consumidor ainda não viu nada a respeito da marca (para o caso de um lançamento de uma nova marca, é claro). O consumidor só vai perceber a marca quando se passa à fase prática, também chamada no linguajar de marketing de ativação da marca.

A fase de desenho da estratégia pode ser subdividida em duas etapas-chave: a definição do seu quem (etapa 1) e de o que a marca oferecerá, o o quê (etapa 2). Em marketing, tudo deve começar pelo consumidor – assim, definir seu público-alvo é o primeiro passo. Depois é preciso definir qual será a proposta da marca para esse público.

Feito isso, é necessário partir para a execução, tão importante quanto o desenho da estratégia. Afinal, o consumidor vê apenas o que lhe é comunicado – o resto é, literalmente, documento interno da empresa.

Agora, é preciso fazer o consumidor preferir a sua marca na prática (etapa 3) – de nada adianta você ter um grande produto se ninguém sabe que você existe, certo? Mas isso não basta, seu público precisa encontrar sua marca (etapa 4). Ou você nunca passou por uma situação de entrar em uma loja procurando certa coisa para comprar, e não achá-la? Em boa parte dos casos, isso resulta em venda perdida, pois o consumidor pode comprar uma alternativa.

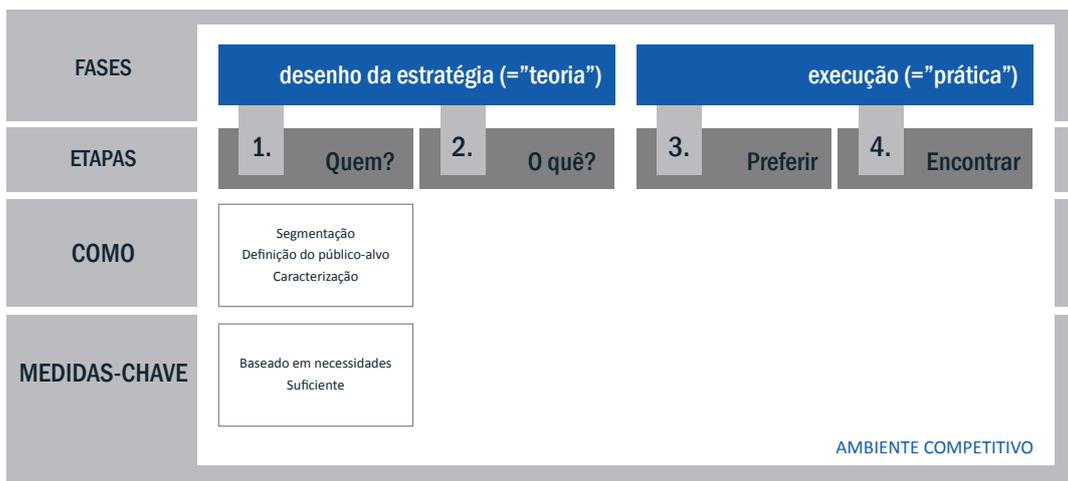
Tudo isso deve levar em conta o ambiente competitivo – na construção de marcas, seus esforços devem ser sempre definidos e avaliados em comparação com os da concorrência. Além disso, tendências de mercado, ambiente legal, social e econômico, dentre outros fatores, devem ser considerados.

Para uma efetiva construção de marca, é necessário também definir objetivos e sistemas de medidas e incentivos para as variáveis finais de negócio (vendas, margem e participação de mercado) e de cada etapa.

Definidas de maneira breve as fases e etapas da construção de marca, vale olhar cada uma delas de forma mais aprofundada, sem a intenção de esgotar os temas, mas sim de fornecer um conhecimento básico e prático, pronto para aplicação.

ETAPA 1: QUEM?

“Se o seu negócio está com problemas, vá de novo entender seu consumidor.” (A.G. Lafley, CEO Procter & Gamble)



Um bom marketing não começa com o desenvolvimento do produto. Muito menos com a criação de uma propaganda... a fundação da construção de marca está no entendimento do seu consumidor, ou seja, do seu quem. Com base nesta etapa, as demais devem ser definidas e implementadas. Vale dizer que, embora aqui tratemos do entendimento do consumidor como uma etapa, tal tarefa é contínua, pois (1) sempre se aprende algo novo e aplicável sobre o consumidor a cada estudo e (2) os consumidores, suas preferências e características estão em constante evolução.

Existem três passos clássicos nesta etapa: segmentação, definição do público-alvo e caracterização do público-alvo.

Segmentação

Segmentar é, em essência, identificar grupos de consumidores que requerem propostas de valor distintas (nossa etapa 2). Embora existam várias maneiras de segmentar um mercado (por idade, geografia, nível econômico, etc.), possivelmente a mais importante é aquela baseada nas necessidades que determinam a escolha do consumidor em uma categoria de produtos.

Necessidades x Desejos

Muitos diferenciam necessidades e desejos: as primeiras teriam origem em fatores de ordem biológica (comer, dormir, etc.), enquanto desejos seriam de natureza mais complexa (a busca por status, por exemplo).

Nessa direção deve ser entendida a frase “necessitamos para viver, mas desejamos porque estamos vivos”.

Neste guia, no entanto, preferimos utilizar o termo necessidades para abranger todo esse universo. Quando falamos de necessidades, estamos cobrindo um amplo espectro, que vai desde “preciso matar a sede” até a necessidade de “realização pessoal”.

Vejam, por exemplo, o caso do mercado de detergentes para lavar roupas. Alguém pode segmentar este mercado em três: um grupo de consumidoras tem como principal necessidade a remoção de manchas. Outro, que as roupas fiquem mais brancas. Um terceiro se preocupa mais com o perfume do produto... Enfim, um mesmo mercado, porém com grupos de consumidoras com necessidades distintas. Este entendimento é fundamental, pois ele guia as etapas seguintes.



Dica: grandes lançamentos de produtos acontecem quando identificam uma necessidade que é (1) importante para o consumidor e (2) mal ou não atendida – o que podemos chamar de insight (= “a-há, é isso!!!”).

Exemplo: uma das razões do sucesso do lançamento de um sabão em pó chamado Ace Naturals foi justamente a identificação de uma necessidade importante – brancura – que era atendida de forma não ideal – um grupo de consumidoras achava os detergentes do mercado agressivos para as mãos e para as roupas. Após muito perguntar, entender, aprofundar, perguntar de novo, era mais ou menos assim que elas explicavam esta necessidade:

“Alguns detergentes em pó são muito químicos e agredem muito minha pele. Outros são mais suaves, mas não me dão a limpeza que quero. Gostaria de encontrar um sabão mais suave e natural que entregasse o branco que eu procuro.”

Com base nesse entendimento (etapa 1), desenhou-se um produto que desse brancura às roupas, mas que tivesse uma fórmula mais suave para as mãos e roupas (etapa 2). Depois de lançado, com propagandas, distribuição etc., (etapas 3 e 4), um grupo significativo de consumidoras passou a comprar o novo sabão em pó, gerando vendas, margem e participação de mercado – mas tudo começou no quem.

Definição do público-alvo

Após mapear possíveis segmentos de um mercado, o segundo passo é escolher aquele que você quer atender. Isto porque, se existe uma regra universal em marketing, talvez ela seja: tente ser tudo para todos, e você será nada para ninguém. Em outras palavras, se os segmentos de mercado possuem necessidades distintas, fica muito difícil atender a todos com uma única proposta de valor. Você provavelmente não agradecerá a nenhum grupo de forma satisfatória. Assim, no exemplo de detergentes, tentar criar um sabão novo e convencer os consumidores de que ele retira manchas, dá brancura e ainda perfuma seria tarefa muito difícil. Melhor escolher um alvo e desenhar a melhor proposta possível para ele (mais detalhes sobre isso na etapa 2).

Caracterização do público-alvo

O terceiro passo é o entendimento em profundidade do seu mercado-alvo. Inclui conhecer muito bem seu consumidor, estudando variáveis como hábitos de compra e de mídia, influenciadores da compra, valores, atitudes em relação a preço, dados demográficos, marcas utilizadas, dentre outros, de forma a permitir que se desenhe a proposta mais eficiente possível (etapa 2) e, posteriormente, os melhores planos de execução para que ele prefira e encontre a sua marca (etapas 3 e 4).

Existe uma enorme gama de consagradas técnicas para você fazer pesquisa com consumidor, relacionadas em bons livros sobre pesquisa de marketing. E há também uma grande quantidade de novos procedimentos ganhando força recentemente, como o acompanhamento do comportamento de consumidores em redes sociais.

Mas uma dica fundamental para quem trabalha com marcas é alimentar sempre a sua curiosidade. Evite rotinas que terminam por nos cegar para as coisas que estão acontecendo fora da nossa zona de conforto.

Brinque de ser o consumidor de sua marca por um dia. Como funciona o processo de compra de seus produtos? Como ele interage e usa sua marca? Como ele se sente quando ela é eficiente no cumprimento de suas promessas? E quando ela falha?

Troque de identidade por um dia e leia o jornal que o consumidor lê, vá aos bares que ele frequenta, peça a comida que ele come. Imagine-se também no lugar de um usuário apaixonado pela marca de seu concorrente! O que será que está por trás dessa paixão?

Lembre-se de que o consumidor é uma pessoa como você. Então pare e pense: quais são as necessidades conflitantes que ele tem e como lida com elas? Pergunte a si mesmo quais regras parecem imutáveis no funcionamento do mercado em que sua marca atua. Será que elas ainda fazem sentido? Ou será que o mundo mudou e as empresas não acompanharam essa mudança? Ou será ainda que essas regras na verdade nunca foram plausíveis?

Tente desafiar premissas engessadas, pelo menos uma vez por mês. Quem são os formadores de opinião no universo de atuação de sua marca? Repita as mesmas perguntas acima para este grupo de pessoas. Como será que eles vêem o futuro do mundo e do segmento de atuação de sua marca e qual impacto isso tem em sua agenda de trabalho?

Não raro, um novo executivo assume uma posição corporativa e recebe uma agenda de trabalho cheia de pré-concepções do negócio.

Fica aqui então um desafio: pare e pense antes de agir. **Questione!**

Descubra o que o consumidor NÃO sabe que quer!

Henry Ford teria dito o seguinte: “se eu tivesse ouvido o que os consumidores queriam, eu teria feito cavalos mais rápidos.” Moral da história: você não deve apenas ouvir os consumidores – o que eles querem pode ser diferente do que dizem, ou do que são capazes de imaginar hoje!

Até aqui, tudo bem, mas como sei se a definição do meu mercado-alvo está bem feita? Existem alguns critérios para checar isso.

Principais critérios de um quem bem definido

1. Seu mercado-alvo é baseado em necessidades? Como falamos, a chave está aqui. O consumidor não compra algo porque “é de classe AB, 20-49 anos, morador de regiões metropolitanas”. Ele compra algo para suprir uma necessidade (racional ou emocional). Identificar esta necessidade é o começo de tudo.

2. É um mercado grande o suficiente? Por outro lado, não ajuda muito definir um mercado-alvo tão específico que se torne muito pequeno para os objetivos de negócio da marca. Se, por exemplo, você gostaria de atingir 30% de participação de um determinado mercado, e o seu público alvo representa 20% dele, bem, será difícil atingir seu objetivo, certo?

Se você identificou um segmento de tamanho adequado e com uma clara necessidade, resta saber agora se você é capaz de oferecer uma proposta de valor vencedora em comparação com as alternativas existentes. Passemos para a segunda etapa!

Entendimento do seu quem – o exemplo do Best Buy.

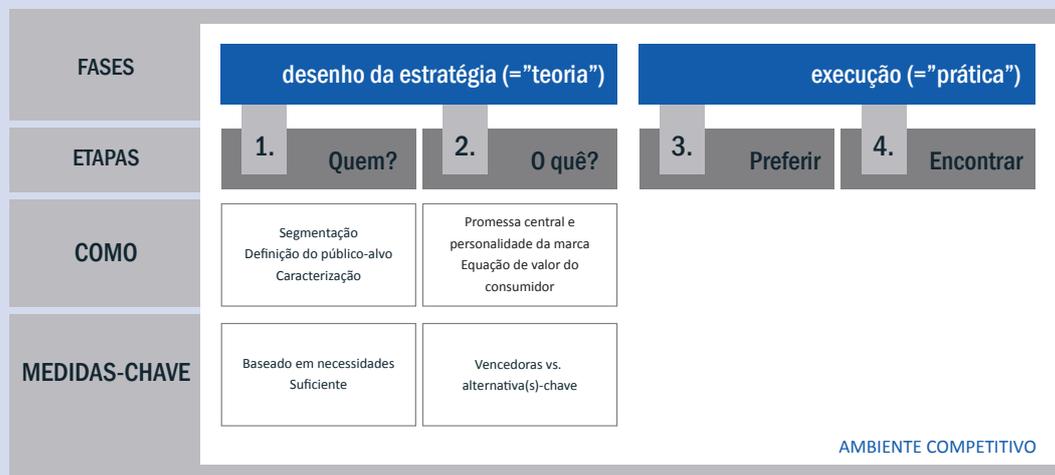
A loja de varejo de eletrônicos Best Buy, nos EUA, desenvolveu lojas com quatro formatos distintos, conforme a segmentação que fez do mercado. Para cada segmento, ela deu um “nome”, caracterizou o público e desenhou o perfil da loja para atendê-lo:

Segmento	Descrição	Perfil de loja
Jill	Mãe ocupada. Não entende de tecnologia. Procura ajuda personalizada.	Loja mais espaçosa, “amigável” Mais espaço para eletrodomésticos. Brinquedos de tecnologia para os filhos. Assistentes atenciosas.
Buzz	“Technology-freak”. Quer saber das últimas novidades	Displays interativos, permitindo testar novos equipamentos.
Barry	Classe social mais elevada - executivo com pouco tempo. Busca equipamentos sofisticados e serviço personalizado.	Loja-dentro-da-loja, com os equipamentos de última geração e atendimento personalizado.
Ray	Pai de família. Busca tecnologia para melhorar sua vida em casa. Orçamento mais limitado.	Ênfase em equipamentos de preço intermediário. Oferta de financiamentos e planos de fidelidade.

Fonte: RIGBY e VISHWANATAH, 2006.

ETAPA 2: O QUÊ?

“Cada marca ativamente gerenciada necessita de uma visão de como ela deve ser percebida pelo seu público-alvo [...]. Se esta visão for confusa ou ambígua, há pouca chance de ocorrer uma construção eficaz dessa marca.” (AAKER, 2000, p.41).



Há inúmeros modelos que se propõem a definir a visão da marca, o que ela deverá significar para seu público-alvo.

Cada um desses modelos sugere elementos e processos distintos. Neste guia, optamos por concentrar a discussão em 3 itens que nos parecem os mais importantes: a definição da promessa central da marca, de sua personalidade, e o desenvolvimento de uma equação de valor vencedora para cada um dos produtos endossados pela marca.

Promessa central

Se eu tivesse que resumir a etapa 1 em uma palavra, esta seria “necessidade” do seu público-alvo. Pois bem, benefício é o “conceito-espelho” de necessidade. Não importa a categoria, o mercado – consumidores compram benefícios que resolvam suas necessidades.

A promessa central está relacionada ao benefício principal que a marca traz para resolver uma necessidade do consumidor. Em última instância, a promessa central é uma definição bastante objetiva e inspiradora do que a marca deseja significar nos corações e mentes do seu público-alvo. Por exemplo, BMW é a “ultimate driving machine”. Coqueiro é “todo o sabor e saúde dos mares e rios”.

Notem que promessa central não é o mesmo que slogan. A promessa é muito mais uma declaração de propósito interna, que orienta todas as ações da empresa em relação à marca, incluindo a própria criação posterior de um slogan.

O desenvolvimento de uma promessa central é uma tarefa fundamental. Definir a promessa central da marca é estabelecer a própria razão de existência da marca. No fundo, é a promessa central que responde à pergunta: “se a minha marca deixasse de existir, o que os consumidores perderiam?” E a resposta para essa pergunta também deve ser suficientemente excitante para energizar os funcionários da empresa e os parceiros que trabalham com a marca.

Alguns termos sinônimos comumente utilizados para a promessa central enfatizam toda a sua importância: “a alma da marca” ou “a essência da marca”.

E que elementos constroem uma promessa central de marca forte?

A promessa central de uma marca deve corresponder a uma verdadeira oportunidade de negócio, baseada na compreensão dos consumidores e suas necessidades. Em outras palavras, ela precisa ser relevante para os consumidores.

Ao mesmo tempo, ela também deve ser distinta de promessas de outras marcas, abrindo uma vantagem competitiva para a marca e empresa em questão.

A promessa central também precisa ser clara; o consumidor não pode ter dúvidas quanto ao seu conteúdo. Lembra da história do tente ser tudo e não será nada para ninguém? Uma vez estava preso no trânsito e vi uma placa em frente a uma casa, anunciando: “Barbeiro e faço carretos”. Quais são as chances de você cortar o cabelo lá?

Finalmente, uma promessa clara não significa que a marca não pode explorar outros benefícios capazes de gerar percepções positivas. Significa apenas que o pilar central de sua proposta de trabalho deve permanecer coerente ao longo do tempo e que esses outros benefícios, quando comunicados, devem ajudar a reforçar a promessa central ao invés de colocá-la em risco. Na verdade, a promessa central é um verdadeiro filtro mental que ajuda a descartar iniciativas inadequadas à marca.

Personalidade da marca

Uma promessa central não é imutável. Mas com certeza deve representar uma visão de longo prazo e mudanças devem ser sempre trabalhadas com a máxima cautela. Afinal, é por acreditar na entrega da promessa central que os consumidores constroem seu relacionamento com a marca.

Um outro elemento que ajuda a conferir estabilidade ao relacionamento com consumidores é a personalidade da marca. Um jeito fácil de entender esse conceito é fazer a pergunta: “como a sua marca seria se fosse uma pessoa?” Séria ou extrovertida? Aventureira ou conservadora? Sofisticada ou popular? E assim por diante.

É difícil se relacionar com uma pessoa que muda constantemente, não é verdade? Com as marcas é a mesma coisa, traços de personalidade bem definidos ajudam a trazer coerência às ações da marca e dão mais credibilidade a sua promessa central.

A equação de valor de cada um dos produtos endossados pela marca

A promessa central da marca (e de certo modo também a sua personalidade) confere especificidade e impõe limites à atuação da marca, mas também deve inspirar caminhos variados para produtos e inovações.

Cada um dos produtos endossados pela marca deve respeitar e reforçar a promessa central e a personalidade de marca. Mas, além disso, deve trazer uma equação de valor vencedora própria, definida da seguinte forma:

$$\text{VALOR} = \frac{\text{benefício do produto} + \text{produto}}{\text{preço}}$$

Exemplo da marca Dona Benta

A marca Dona Benta tem como promessa central levar amor e carinho à mesa da família brasileira. Sua personalidade é tradicional e carinhosa. Tendo este direcionamento claro, a marca está presente em diversas categorias de alimentos, por meio de diferentes equações de valor. Em farinhas, por exemplo, os benefícios que explora são uma farinha “soltinha” e “branquinha”, tendo um produto que realmente entrega estes benefícios e um preço adequado. E assim por diante nas demais categorias em que a marca atua.

Vamos falar dos elementos da equação de valor, começando pelo benefício.

Benefício do produto

Como definir um bom benefício? Essa resposta você já sabe, um bom benefício tem quatro características: é relevante, distinto, claro e coerente. Sem querer ser repetitivo, vamos falar novamente sobre cada um desses aspectos, pensando agora a partir do ponto de vista da equação de valor do produto.

Parece óbvio (e é!), mas, antes de qualquer coisa, um benefício de produto precisa ser relevante. O consumidor vai se interessar pelo meu benefício? Estou oferecendo algo que o consumidor precisa e quer? Ele vai acreditar no que estou oferecendo? Quando a fralda Pampers oferece um benefício como “seu bebê sequinho por até 12 horas”, ela está comunicando um benefício altamente relevante para mães.

Infelizmente, ser “apenas” relevante não é suficiente. Em um ambiente competitivo em que novas ofertas proliferam a cada minuto, e o consumidor é bombardeado com diferentes comunicações, seu benefício também precisa ser distinto. Quando o iPod foi lançado, ele ofereceu um benefício, além de relevante, altamente distinto, ou melhor dizendo, único: liberdade de curtir sua música onde e quando quiser.

A chave neste critério está, portanto, na definição de um diferencial em relação à concorrência, também conhecido em marketing como o conceito de “pontos de diferença” (PDs). Este diferencial pode ser buscado em termos de considerações funcionais (relacionadas com desempenho) e/ou abstratas/emocionais (relacionadas com imagem). Assim, por exemplo, um ponto de diferença poderia envolver um atributo de desempenho (a marca de desodorantes Axe oferece várias opções de perfume), um benefício de desempenho (Axe te deixa perfumado por mais tempo) e uma associação de imagem (Axe é percebido como sendo para o homem descolado e admirado pelas mulheres).

Vale aqui destacar a grande importância dos benefícios emocionais. Conexões emocionais entre o consumidor e a marca são a melhor forma de garantir relevância e distinção de modo duradouro, rico e profundo.

Voltando aos PDs: uma implicação óbvia desse conceito é que existirão outros aspectos em que sua marca não buscará se diferenciar da concorrência – são os chamados “pontos de paridade” (PPs). Eles podem ser de dois tipos: de categoria e de concorrência. O primeiro caso refere-se a associações vistas pelos consumidores como mínimas para a marca ser legítima

dentro da categoria em que ela se propõe a competir. Em outras palavras, PPs de categoria representam as condições mínimas para participar da competição (exemplo: um desodorante precisa proteger contra a transpiração). PPs de concorrência, por sua vez, são aqueles desenhados para neutralizar possíveis pontos de diferença dos concorrentes (depois que a Apple lançou o iPod Touch, várias outras marcas lançaram suas versões Touch para eliminar este diferencial da Apple).

Somente a combinação de um benefício relevante e distinto pode mudar o comportamento de compra de um consumidor.

Vamos ao terceiro critério: o benefício precisa ser claro. Não adianta tentar ser relevante e distinto oferecendo vários benefícios de uma só vez. Primeiro, porque isso seria muito difícil de comunicar de forma eficiente – em propagandas para a TV, por exemplo, estudos comprovam que uma das principais diferenças entre uma propaganda boa e uma excelente é a sua simplicidade. Segundo porque, comunicando vários benefícios, você corre o risco de seu consumidor ficar cético – o típico “parece muito bom para ser verdade”.

Então, a dica é a seguinte: foque. Menos é mais. Escolha um, no máximo dois benefícios (não completamente diferentes!), os mais importantes para se diferenciar da concorrência, atendendo às necessidades previamente identificadas.

Quarto e último critério: o benefício precisa ser coerente. Este critério é válido, claro, para marcas já existentes. Como você reagiria, por exemplo, aos seguintes lançamentos: motocicleta do McDonald's e computadores Pepsi-Cola? Estranho, não? Tais lançamentos não são coerentes com a história das marcas em questão, com a promessa central que elas se propõem a entregar.

Então, é isso: os benefícios do produto precisam ser relevantes, distintos, claros e coerentes.

Concretizar o benefício: o produto

Não sei se é mais difícil achar benefícios relevantes, distintos, claros e coerentes ou se concretizá-los para o consumidor por meio de um produto de forma rentável para a marca. Lembremos: a função final da marca é gerar vendas, margem e participação de mercado. E isto só é possível por meio de produtos viáveis, lucrativos e sustentáveis.

Primeiramente, o benefício precisa ser traduzido em um produto viável. Em outras palavras: consigo desenhar um produto que, tecnicamente, ofereça o benefício prometido, no nível declarado? Suponhamos o seguinte benefício: “Novo Carro Speed X: 0-100km/hora em 1.5 segundos”. Ele provavelmente seria relevante para uma parcela significativa da população, certo? Muito bem – agora, se eu não conseguir de fato produzir um carro assim? Bem, não tenho um produto viável e, portanto, apesar do benefício ser relevante, é inútil.

E se eu conseguir produzir um carro assim, porém ao custo de R\$50 milhões por carro? Então o produto tornou-se viável tecnicamente, porém não lucrativo. Possivelmente ninguém estaria disposto a pagar mais de R\$50 milhões por este carro.

Mas imagine que eu, eureka!, achei uma maneira de produzi-lo ao custo de R\$ 100 mil. Opa, aí parece que temos algo viável e lucrativo – muitas pessoas pagariam mais de R\$100 mil por um carro como este. Agora suponha que tal tecnologia é facilmente copiável e que, um ano após eu lançar o carro, já existam outras três ofertas similares... Neste caso, meu diferencial não foi sustentável – o critério mais difícil de conseguir no mundo competitivo em que vivemos.

Portanto, meu produto precisa ser viável, lucrativo e sustentável.

Fechar a equação: o preço

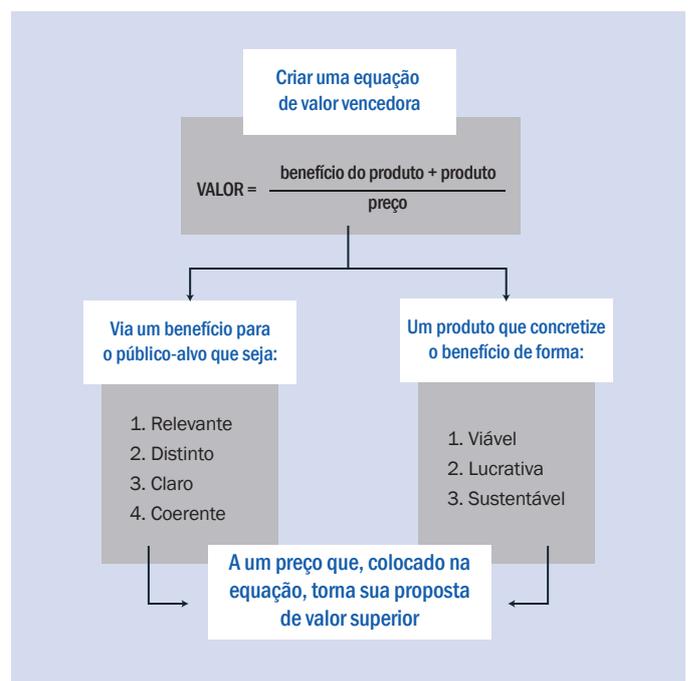
Falamos de benefício e de produto – a combinação de ambos, sob a ótica da promessa e da personalidade da marca, definem a parte estratégica da criação de valor para o mercado-alvo.

Só faltou discutirmos a última variável da equação de valor, o denominador dela, que é o preço. Nem preciso dizer que esta é uma variável fundamental, preciso? Basta lembrar que preço é a ÚNICA variável de todo o marketing que captura valor para a marca (vendas e margem, lembra?) – todo o resto são investimentos feitos para a criação e entrega de valor para o consumidor.

Existem várias maneiras de você definir sua estratégia de preço. Possivelmente umas das mais úteis e práticas é a definição de um preço relativo ao seu principal concorrente, conforme sua estratégia de benefício e produto. Se, por exemplo, você estiver oferecendo um conjunto benefício/produto superior ao do seu concorrente, é provável que você possa cobrar um preço superior ao dele por isso. Se, por outro lado, seu conjunto benefício/produto for similar, possivelmente você deverá definir um preço inferior, de maneira que sua equação de valor como um todo seja vencedora.

Conclusão sobre as equações de valor:

Equações de valor vencedoras são construídas por meio de benefícios relevantes, distintos, claros e coerentes e produtos viáveis, lucrativos e sustentáveis, a um preço que, quando colocado na equação, torna a proposta de valor superior em comparação a alternativas existentes.



E se você parar para pensar, ouvimos o consumidor falar sobre isso comumente. Frases como: “O custo benefício não vale.” “Não vale o preço que custa.” “Esse é mais barato e faz a mesma coisa.” “O barato sai caro, melhor comprar este que custa mais, mas dura muito mais.” Todos estão falando de equação de valor.

Construindo o ponto acima: o primeiro passo é desenhar uma equação de valor vencedora na “teoria”; porém, quem vai avaliar se ela é ou não vencedora são os consumidores, à medida que você coloca em prática sua proposta de valor por meio das etapas 3 e 4. Portanto, aqui entra

mais uma vez a palavrinha chave em marketing: percepção. Se o seu produto é mais barato que seu competidor chave, mas é percebido pelos consumidores como mais caro (isto acontece!), você tem um problema. Se o seu benefício é o melhor da categoria, mas o consumidor não enxerga dessa maneira, outro problema. Se você tem um baita produto, mas o consumidor não pensa assim, idem.

Identidade, posicionamento e imagem

A identidade da marca é como você planejou que a marca será percebida pelos consumidores. Esta identidade normalmente combina muitas coisas que a marca já é na cabeça das pessoas, com outras que se deseja que ela passe a significar no futuro.

Nesse nosso guia, usamos apenas 3 itens para definir identidade da marca: a promessa central, a personalidade da marca e as equações de valor dos produtos que a marca endossa .

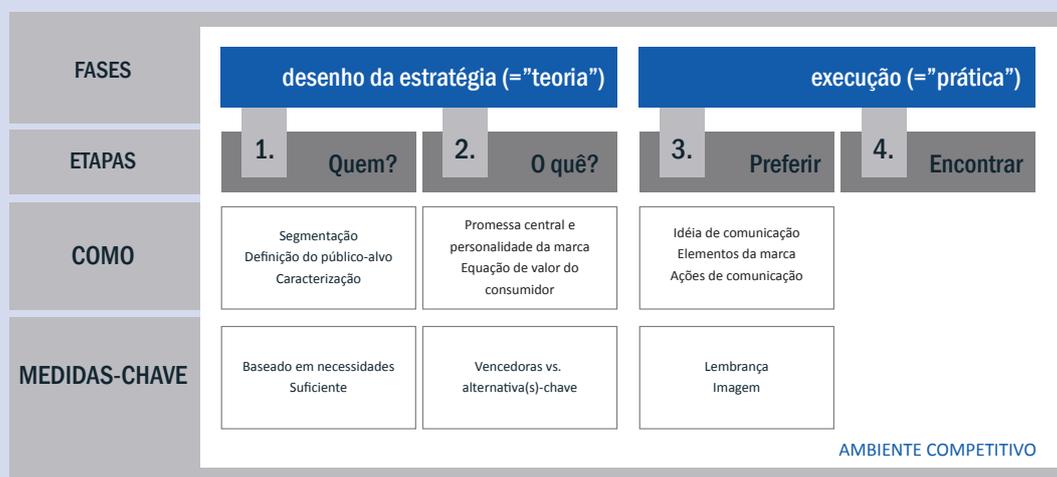
Mas alguns modelos de identidade de marca são mais detalhados e incluem outros elementos. Nesses casos, o posicionamento da marca pode auxiliar a priorizar e focalizar a identidade da marca, por meio da determinação dos objetivos de comunicação: entre tudo que foi definido como identidade da marca, qual aquele aspecto que melhor diferenciará a marca e atrairá o público-alvo?

De qualquer forma, quando alguém usa o famoso termo “posicionamento de marca”, normalmente está discorrendo exatamente sobre “qual é a posição planejada da marca, na mente do consumidor, versus determinados concorrentes”.

Como de fato a marca é percebida, por sua vez, constitui a imagem de marca. O desafio, claro, está em fazer com que a imagem seja igual ao posicionamento planejado e que cada vez mais se aproxime da identidade da marca!

ETAPA 3: PREFERIR

“Um forte brand equity significa clientes fiéis. (...) Quanto mais baixo for o equity, mais difícil será desenvolver o negócio.” (CLANCY; KRIEG, 2008, p. 244).



Definimos o nosso quem, estabelecemos o nosso o quê. Aqui termina a parte teórica. É preciso agora fazer com que o consumidor prefira a minha proposta – é preciso dotar a minha marca de *brand equity*.

Você precisa construir brand equity

O conceito de *brand equity* surgiu na década de 1980 e está relacionado ao fato de se obterem com uma marca resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto não fosse identificado por aquela marca. Em última instância, *brand equity* tem a ver com valor, com a parcela do valor de toda a empresa que é atribuível apenas à marca.

E o que constrói *brand equity*?

Brand equity é resultado de tudo o que o consumidor vê, aprende, sente e ouve sobre a marca, ou seja, é resultado de todas as experiências do consumidor com a marca ao longo do tempo. Ponto. Mas, sem nunca desprezar esse raciocínio, os variados modelos de marca costumam selecionar dois componentes essenciais no processo de construção de *brand equity*: lembrança e imagem.

Lembrança e imagem

Lembrança refere-se à força da marca na memória, refletida pela capacidade dos consumidores de identificá-la em diferentes situações. A imagem, segundo componente que já abordamos, pode ser definida como percepções refletidas pelas associações efetivamente guardadas na memória do consumidor.

Mas por que a lembrança de marca é importante? Primeiramente, ela é o passo fundamental para a construção de imagem de marca – sem conhecê-la, ela nada pode significar para o consumidor. Em segundo lugar, a lembrança da marca é fundamental para que ela venha a se tornar parte do grupo de consideração de compra do consumidor. Em outras palavras, a lembrança da marca pode fazer com que os consumidores pensem nela e a considerem sempre que estiverem fazendo uma compra na qual ela seja pertinente. Finalmente, a lembrança da marca pode afetar a escolha do consumidor dentro do grupo de consideração, ainda que uma imagem de marca não esteja formada. Isso pode ocorrer especialmente quando o nível de envolvimento do consumidor na compra é baixo.

Mas uma coisa é o consumidor lembrar da minha marca, outra é ele realmente associá-la com tudo o que defini na etapa 2. Para isso, preciso construir a imagem da marca.

Mas como faço isso?

Desenvolva uma ideia de comunicação (passo 1) para, posteriormente, colocá-la em prática por meio dos elementos da marca (passo 2) e de ações de comunicação (passo 3). Mãos à obra!

Passo 1: Ideia de comunicação

Uma ideia de comunicação é a transformação criativa do seu benefício em uma ideia que inspire ações de comunicação consistentes. Parece complicado, mas não é. Vejamos o caso da Skol: qual o benefício da marca? O benefício, definido na etapa 2, é provavelmente algo como uma cerveja “leve”. Mas você já viu alguma comunicação da Skol falando de cerveja leve? Eu nunca vi. Isto porque o benefício “leve” foi transformado criativamente na ideia de comunicação “desce redondo”. Ela inspirou toda a comunicação da marca – a logomarca com a flechinha circular, as inúmeras propagandas comunicando o “desce redondo” (enquanto as outras descem quadradas!), as festas “redondas”, etc.

Outro exemplo? Red Bull. Qual o benefício da marca? Energia, certo? Mas e a ideia de comunicação? “Só Red Bull te dá asas.” E daí vêm todas as ações para comunicar a marca.

E quais são as características de uma boa ideia de comunicação? Primeiro: ela é sobre o benefício. Óbvio, não? Mas é muito comum que isto seja esquecido na hora de criar a ideia. Se não é sobre o benefício, nem se preocupe em olhar os critérios seguintes – rasgue e comece de novo. Segundo: ela é simples como toda grande ideia (como o “desce redondo”). Terceiro: ela é diferente. Lembre-se: o objetivo da ideia de comunicação é chamar a atenção do seu mercado-alvo para o seu benefício – se ela for igual, ou muito parecida com outras já existentes, isso fica mais difícil. Quarto e último: ela tem apelo para o seu consumidor. Tudo começa no seu quem – a ideia de comunicação também deve atentar para isso.

Mas por que preciso de uma ideia de comunicação? Por que não posso comunicar diretamente o meu benefício? Na verdade, você até pode. Se você tem um benefício completamente novo, altamente relevante, que ninguém mais tem, é possível que simplesmente comunicar o seu benefício vai gerar resultados. Mas, convenhamos, esta situação não é muito usual. Assim, a ideia de comunicação ajuda a comunicar o benefício definido de forma mais atrativa e criativa para o seu mercado-alvo, buscando chamar a atenção dele para a sua marca. Dito de outra maneira: o benefício, definido na etapa 2, é o que você quer comunicar. A ideia de comunicação, o como. E, em marketing, o que você diz é tão importante quanto o como você o faz!

Pare pra pensar: será que a Skol seria tão bem sucedida se comunicasse “leveza” ao invés de “desce redondo”?

Passo 2: Elementos da marca

Uma das principais maneiras de se implementar um benefício e uma ideia de comunicação é por meio dos “elementos da marca”, também conhecidos como “identity mix”, porque ajudam a compor a identidade planejada para a marca. Eles são os seguintes: nome, logotipo/símbolo/logomarca, forma, embalagem, cor, slogan, som, música, jingle, personagens, aroma, sabor e textura. Explicar cada um destes elementos tornaria este texto muito longo, mas vale a pena comentar alguns aspectos dos principais: nome, logomarca, cor, embalagem, slogan e personagem.

O nome da marca é um dos elementos mais importantes. Também é o mais difícil de mudar, uma vez estabelecido – portanto, melhor definir bem logo no começo! Para um nome gerar a lembrança da marca, é desejável que ele seja, basicamente, simples de pronunciar e escrever, significativo e diferente.

Tão importante quanto o nome da marca é sua forma escrita, pois a tipologia afeta diretamente a percepção dos consumidores sobre as marcas. Essa representação gráfica é o seu logotipo. Já um símbolo é uma imagem associada ao logotipo (por exemplo, o swoosh da Nike).

E a combinação do símbolo com o logotipo pode ser definida como a logomarca.

A cor é um elemento essencial, tendo grande potencial de transmissão de informação para os consumidores. É comum que uma empresa escolha uma cor-chave para sua marca. Os casos do branco de Dove, do verde da Heineken e do amarelo da Kodak ilustram bem esse ponto.

A embalagem é um “mini-comercial de 5 segundos” para o consumidor. É uma (para não dizer a única) mídia permanente. Precisa dizer algo mais sobre sua importância? Uma boa embalagem é capaz de dizer ao consumidor três coisas, em um espaço normalmente bastante reduzido: o que eu sou? Quem eu sou? Por que você deve me comprar?

Para conseguir comunicar essas três coisas em embalagens, devem-se utilizar diferentes formas, tamanhos, cores, ilustrações e mensagens, do modo mais atrativo para o consumidor e viável/lucrativo para a marca.

Dada sua importância, existem testes bastante sofisticados para se avaliar a força de uma embalagem. Num deles, consumidores são convidados a olhar uma gôndola-teste (que busca reproduzir uma gôndola real, por exemplo, de um supermercado) e, enquanto fazem isso, uma câmera associada a um computador registra que embalagens foram olhadas, em que ordem, e quanto tempo foi gasto para observar cada uma. Com base nos resultados, a empresa pode concluir se a embalagem está chamando a atenção do consumidor – o primeiro passo para que ele compre o produto.

Apesar da grande importância da embalagem, como visto acima, tende-se a dar menor importância a ela em comparação a outros aspectos da construção de marca; talvez por esta atividade ser considerada menos “glamourosa” do que, por exemplo, o desenvolvimento de uma propaganda. Não cometa este erro!

Vamos aos slogans e personagens. Slogans são frases curtas que comunicam informações

descritivas e persuasivas sobre a marca, colaborando para a fixação e o reconhecimento dela. Slogans podem ser construídos de diversas maneiras. Alguns dos mais fortes ajudam a construir a lembrança da marca por meio de um jogo de palavras com o nome da marca (“Não é uma Brastemp”) ou promovendo ligações entre o produto e a categoria (“logurte é saúde. logurte é Danone.”).

Personagens são símbolos “especiais”, que assumem características humanas ou da vida real. Podem ser animações/mascotes ou figuras reais. No primeiro caso, são personagens ficticiais, que possuem vida própria, sentimentos e que participam do cotidiano das pessoas. Alguns dos exemplos mais fortes são o Tony, o Tigre da Kellog’s, e o Toddynho. Figuras reais, segundo tipo de personagem, podem ser pessoas comuns (como o baixinho da Kaiser), celebridades (como Zezé di Camargo e Luciano e as Lojas Marabraz) e experts (como quando um dentista apoia o lançamento de uma escova de dente).

Quero levar esta celebridade pra casa!

A marca C&A desenvolveu parcerias bastante interessantes com celebridades. Gisele Bündchen, por exemplo, ajudou a associar à marca C&A percepções positivas como glamour, autoridade em moda, sucesso internacional, entre outras.

Passo 3: Ações de comunicação

Ação! Você já tem uma ideia de comunicação e já definiu os elementos da marca. Agora é hora de implementar sua estratégia por meio de ações de comunicação.

Propomos alguns conceitos que devem nortear este trabalho:

A - Integração: sempre que possível, não veicule campanhas apenas na TV, na Internet ou em qualquer outro meio de forma isolada. Existem diferentes portas de contato com o consumidor, que se integram e se complementam. Com a verba disponível, sua missão é desenhar a melhor combinação possível de meios, veículos e iniciativas capaz de atingir os objetivos de comunicação definidos para o seu quem.

Alguns exemplos de portas de contato:

Na loja: no estacionamento, na entrada da loja, no corredor da loja, na gôndola, no caixa, entrega de amostras, demonstradoras etc.

Via os “grandes meios”: TV (comerciais, patrocínios, ações de product placement etc.), Internet (banners, atuação em redes sociais, blogs da marca, twitter etc.), rádio, revistas e jornais.

Experiências variadas com a marca: aqui estão incluídos exemplos tão distintos como a realização de eventos, o desenvolvimento de aplicativos úteis para celular ou campanhas de marketing viral.

B - Consistência: independentemente de onde ela vai acontecer, a comunicação precisa sempre traduzir a proposta de valor da marca, e ser facilmente reconhecível pelos seus consumidores. O fundamental é que as diferentes ações de comunicação se somem e se complementem na cabeça do consumidor para a construção de *brand equity*.

C - Interatividade: é essencial constatar que nesse jogo o consumidor há muito deixou de ser passivo (quem sabe ele nunca foi...). A comunicação deve permitir portas de interação, para que a marca dialogue com o consumidor, para que o consumidor se engaje, participe ativamente e possa se apropriar perceptualmente da mensagem de comunicação.

Exemplo:

A marca de chocolate Kit Kat no Japão permitiu que cada consumidor personalizasse o produto com uma mensagem de boa sorte, para ser enviada para amigos. O chocolate passou a ser comercializado nas milhares de agências de correio do país e se tornou um verdadeiro cartão postal comestível!

D - Destaque: a comunicação da sua marca terá que se destacar entre uma multidão de outras concorrentes. Nesse jogo, uma regrinha simples ajuda muito, a sua comunicação deve ser **PRUS: Provocativa, Relevante, Urgente e Simples**. Provocativa para que chame a atenção do consumidor (gerando uma reação do tipo “opa, o que é isso?”); relevante para que ele invista o tempo necessário para ver a comunicação (“isto é para mim”); urgente para que ele se sinta compelido a agir a respeito (“preciso comprar isso hoje”). E, tudo isso, de forma bem simples, fácil de entender, para que ele não se “desconecte”.

E - Pertinência: sua comunicação deve atingir seu quem onde e quando ele estiver receptivo à sua mensagem. Essa pertinência alavanca o potencial da comunicação PRUS. O desafio está em descobrir que tipos de mídia o seu quem consome e entender profundamente como esse consumo de mídia acontece: em que momentos, com que clima, com quais objetivos etc. Então você poderá definir quão aberto e potencialmente interessado em mensagens da sua marca ele estaria em cada uma destas situações.

F - Boca a boca: ações de comunicações de grande sucesso são muitas vezes aquelas que se tornam um assunto entre consumidores, que se transformam no principal veículo da sua mensagem. Crie mecanismos para que a sua mensagem seja compartilhada e aposte em ingredientes como originalidade e ousadia. Fique atento a oportunidades que surjam para ações boca a boca e proporcione um mínimo de flexibilidade ao seu plano de comunicação para que estas oportunidades possam ser rapidamente aproveitadas.

Exemplo:

Um bom exemplo de boca a boca vem da Coca-Cola, que identificou em 2006 que um dos *hits* no You Tube eram vídeos que mostravam jovens colocando uma pastilha de Mentos dentro da garrafa de Coca-Cola, para que a bebida subisse imediatamente como um chafariz, parecendo uma fonte.

Ao invés de se opor ou mostrar-se descontente com a popularidade dos vídeos, a Coca-Cola aproveitou a visibilidade obtida para gerar tráfego nos sites da marca. Em outras palavras, houve um esforço de comunicação dirigida para o target a fim de levar a marca aos consumidores que já estavam *on line*, através da compra de *banners*. E houve também a participação da Coca-Cola em sites de terceiros, falando desses vídeos de modo autêntico e humilde, dando mais atenção ao bom trabalho dos realizadores do vídeo do que ao papel da marca no mesmo.

A proposta, em resumo, era celebrar a criatividade do grupo que criou os vídeos, o Eepy Bird, e daqueles que fizeram suas versões caseiras como um exemplo do lado “Coca-Cola da Vida”.

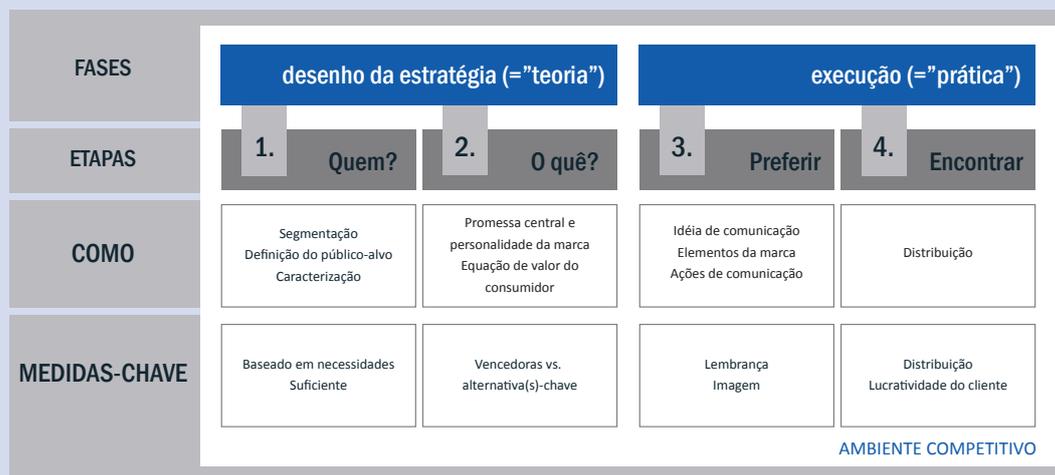
No final das contas, a ação se tornou uma promoção global, ativada através de um lançamento simultâneo em inglês no Google Vídeo e em oito línguas no site www.cocacola.com. A proposta do desafio era celebrar a criatividade, a liberdade de expressão e os artistas amadores mundo afora, reforçando a mensagem do lado Coca-Cola da vida. Este exemplo retrata a flexibilidade e uma aposta na originalidade e na ousadia como condições fundamentais para a construção de um boca a boca positivo.

G – Poder de fogo: de nada adianta, por exemplo, você ter criado uma propaganda de TV excelente, se você só tem dinheiro para colocá-la no ar por três dias, em poucos programas. Ela pode ser a melhor propaganda do mundo – nada vai acontecer. Assim, seu planejamento de comunicação deve levar em conta o todo: onde vou comunicar e quanto poderei investir. Ao fazer isso, você vai estar sempre lidando com *trade-offs* de custo, cobertura e impacto. Exemplo: uma boa propaganda colocada em TV aberta tem grande cobertura e qualidade, mas custa muito. A mesma propaganda colocada em TV a cabo terá a mesma qualidade e custará menos, porém com cobertura bem menor. Lidar com estes *trade-offs* e achar o melhor balanço custo-cobertura-impacto é de grande importância para um bom plano de comunicação.

H – Métricas: o sucesso não é algo intuído, não são os elogios que você recebe ou um prêmio entregue aos idealizadores da ação de comunicação. Sucesso é atingir os objetivos buscados. Sucesso vem do retorno gerado pelos seus investimentos em comunicação, o ROI (*Return on Investment*). Estabeleça então claramente seus objetivos e defina métricas para avaliar se eles estão sendo alcançados. E depois meça.

ETAPA 4: ENCONTRAR

“As decisões referentes aos canais de marketing estão entre as mais críticas com que as gerências precisam lidar. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 465)



Muito bem, chegamos a quarta e última etapa de construção da marca – é preciso agora que o seu consumidor encontre a sua marca.

Existem diversas formas possíveis de fazer a sua marca disponível para o seu quem. De forma geral, eles podem ser agrupados como canais diretos e canais indiretos. Como os nomes sugerem, canais diretos são aqueles que implicam em uma venda direta da empresa fabricante da marca ao consumidor final. Exemplos: visita pessoal, telefone, Internet, loja própria. Canais indiretos, por sua vez, envolvem vender por meio de terceiros - que chamaremos aqui de clientes – como distribuidores, atacadistas e varejistas. São comumente tão importantes que são desenvolvidas ações de comunicação exclusivas para eles, como, por exemplo, eventos para clientes e anúncios em revistas de varejo.

Falamos muito sobre benefício para o consumidor na etapa 2. E aqui entra um conceito fundamental: se você vai utilizar de algum canal indireto para oferecer sua marca, ele também precisa ter um benefício muito forte para fazê-lo.

A boa notícia é que o benefício-chave que ele procura é sempre um, independentemente do que você está vendendo: lucratividade. Para um varejista, pouco importa se o seu quem está muito bem definido, quantas pesquisas de mercado você fez, quão legal é a sua propaganda. Ele quer saber se, no fim do dia, vai valer à pena distribuir sua marca, ou seja, se sua marca vai ser rentável para ele. Então aqui fica a primeira dica, e não subestime a importância dela: faça a sua marca ser ao menos tão rentável quanto seus competidores para o seu canal indireto. O ideal é que ela seja mais rentável, pois isto significará que o intermediário terá mais disposição a vender a sua marca em detrimento de qualquer outra.

E como defino que canais utilizar, e quantos? Bom, isso vai variar muito caso a caso, nos parece impossível definir uma regra. Uma grande empresa de bens de consumo não duráveis no Brasil, por exemplo, pode atender entre 1000 e 3000 clientes diretos, e ainda contar com mais de 20 distribuidores e atacados – afinal, não é fácil distribuir uma marca

para os mais de 300.000 supermercados existentes no país. A Natura, por sua vez, só faz venda direta, e conta com milhares de “consultoras-Natura” para tal. A Amazon, com outro modelo, só vende por Internet.

Embora, portanto, a decisão acima seja complexa e varie conforme o caso, três princípios básicos norteiam esta definição. O primeiro: dispersão e tamanho do seu quem. Quanto maiores forem esses fatores, mais difícil será atender o consumidor somente da forma direta, que tende a ser mais custosa. Pense em uma marca de molhos de tomate, por exemplo.

Difícil imaginar ela sendo vendida diretamente a cada consumidor potencial. Segundo princípio: lucratividade da marca. Diferentes canais vão exigir diferentes lucratividades para trabalhar com a sua marca – a sua decisão final vai depender da lucratividade relativa das opções disponíveis. Terceiro: a imagem da marca. O canal indireto afeta a imagem da sua marca de várias formas (política de preços, exposição da marca, estoque disponível), especialmente o varejista (último elo entre você e o seu consumidor). Em outras palavras, a imagem da marca pode ser afetada pela imagem e práticas do varejista, que deve ser selecionado com cuidado.

OBSERVAÇÕES FINAIS

Como já foi dito por Kevin Keller, famoso autor de livros de marketing, construir marcas não é ciência de foguetes. A dificuldade é trazer a teoria para a prática, por meio de estratégias vencedoras e, principalmente, de uma execução de qualidade, ao mesmo tempo em que outras marcas competidoras tentam fazer o mesmo.

Espero que este guia tenha ajudado a organizar um pouco os principais conceitos da gestão de marcas de produtos.

Mão na massa e boa sorte!

Fernando Jucá
Ricardo Jucá
Setembro de 2009

ALGUMAS DICAS DE LIVROS E ARTIGOS PARA VOCÊ SE APROFUNDAR

AAKER, D. A. JOACHIMSTHALER. E. **Brand leadership**. New York: The Fress Press, 2000.

CLANCY, K.; KRIEG, P. **Marketing muito além do feeling**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GOBÉ, M. **A emoção das marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

JUCÁ, F. TORTORELLI, F. **O jogo das marcas**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2008.

KAPFERER, J. **The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term**. London: Kogan Page, 2004.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PEREZ, C. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Makron, 2004.

RIGBY, D. K.; VISHWANATAH, V. **Localization – The revolution in consumer markets**. Harvard Business Review, Abril de 2006.

TROIANO, Jaime. **As marcas no divã**. São Paulo: Editora Globo, 2009.