

ALÉM DA RETÓRICA: MEDINDO FORÇA DE MARCA

Jaime Troiano

A. SUMÁRIO

Nos últimos 10 anos, multiplicaram-se as ferramentas e técnicas para medir e avaliar brand equity, ou a força das marcas. No Brasil, a maior parte das que transitam em nosso mercado são transferidas de outros países.

Há uma eterna compulsão pela criação de números mágicos que espelhem a força das marcas. Nós acreditamos, porém, que seja puro “nonsense” investir para identificar tal número. Com exceção do cálculo do valor econômico da marca (brand valuation), que algumas empresas, como **Interbrand** e **Brands & Values**, oferecem em nosso mercado, os demais números são ingênuas tentativas de espelhar a força da marca por meio de um indicador mágico. Cálculo de valor econômico, porém, é uma medida pontual que transcende muito às esferas estratégicas e operacionais em que nós, profissionais de marketing e comunicação, estamos imersos. Ela é muito importante, e será ainda mais, quando o valor econômico que as empresas desenvolverem para suas marcas puder ser incorporado ao seu balanço. No entanto, em nosso dia-a-dia, necessitamos de ferramentas que tenham uma interface mais direta com o mercado e com os consumidores.

Nós acreditamos firmemente que a forma mais eficiente de medir brand equity, a força da marca e que atende a esta necessidade, apontada acima, seja **classificar consumidores**. Nossa proposta é classificar os consumidores de acordo com o seu nível de envolvimento com as marcas, numa determinada categoria de produto ou de negócios. Este é o caminho que nos reconcilia com o que há de mais básico do ponto de vista mercadológico: a conexão entre consumidores e marcas. Buscar números mágicos pode ser glamoroso, mas não resolve nossas imperiosas necessidades de administração de marketing no dia-a-dia.

O objetivo deste texto é demonstrar como esta medida de envolvimento entre consumidores e marcas pode ser feita.

B. INTRODUÇÃO

A discussão desse tema - brand equity e o poder das marcas- já não é novo e assumiu um preocupante caráter modal. Muitas empresas, particularmente aquelas que tem uma visão profissional e as que atuam internacionalmente, têm tratado com cuidado essa questão há bastante tempo. Muito antes do “the new brand wagon”, o feliz trocadilho que Don Schultz usa (*Marketing Management* –

Jan/Fev 2003). Ou seja, para elas não há nada de tão novo e especial, e muito menos modal, em zelar pelo valor de suas marcas e cultivá-las como o seu grande ativo (asset). Antes mesmo que esse tema se tornasse fashionable e trendy para alguns e, efetivamente, muito importante para outros, essas empresas têm administrado suas marcas como um bem muito valioso.

Don Schultz é ácido e direto em sua ponderação sobre o assunto. Ele diz, no referido texto:

“Ao longo dos últimos anos, o volume de discussões sobre marca e branding cresceu substancialmente. A partir do texto inicial de David Aaker, no começo dos anos 90, tem havido uma enchente de novos conceitos e metodologias tentando reconfigurar como nós pensamos sobre marcas e branding.”

Hoje, tais termos como “experiential branding, emotional branding, brand equity, brand valuation” e outros estão presentes no discurso de todos que comentam sobre marcas.

A pergunta que ele se faz é: o quanto nós realmente mudamos nossos conceitos sobre marcas ou simplesmente desenvolvemos novos e charmosos termos para aquilo que as empresas sérias e profissionais competentes já fazem há muito tempo? E a resposta dele é: “Eu temo que não! Nós ainda estamos fazendo a comunicação de marca de forma muito semelhante ao que fazíamos em meados da década de 70 e, talvez, muitas décadas antes.”

Um competente observador como Don Schultz tem o direito de ser tão cáustico. Porém, não acho que tenhamos a obrigação de concordar com tudo isto. Os riscos do caráter modal e trendy, evidentemente, existem! Mas apesar deles, os segmentos profissionais avançaram muito nestes últimos 10 anos no estudo e no equacionamento mais moderno do poder das marcas. E na forma de desenvolver comunicação de marcas que vão além do “papai-mamãe” de décadas anteriores.

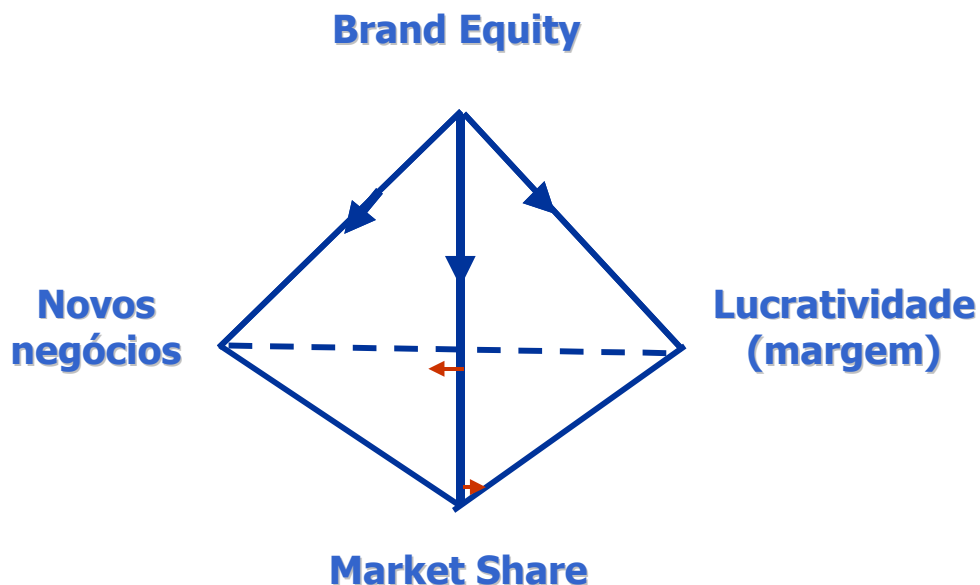
Feito este alerta, vamos voltar ao foco deste texto: como podemos equacionar medidas de brand equity, do poder da marca, que relacionem o envolvimento dos consumidores com ela?

Mas não custa lembrar o quanto este emergente conceito dos anos 90, brand equity, é importante para nós. Quando as empresas, alavancam o brand equity, desenvolve-se a capacidade de gerar negócios como um todo. E três efeitos correlacionados podem ser esperados do crescimento do poder da marca:

(1) Maior propensão ao crescimento de market share. Trata-se de uma questão “newtoniana”: matéria atrai matéria na razão direta da massa... A capacidade de expandir no mercado é fruto de sua “força gravitacional”, isto é, do poder de atração que a marca exerce sobre seus consumidores.

(2) Maior facilidade de desenvolvimento de novos negócios sob a mesma marca. Hoje, mais de 90% dos novos produtos lançados nos USA, nos segmentos de groceries, são feitos sob marcas já existentes. Ou seja, são extensões que o poder das marcas, isto é seu saldo médio, permitem realizar. No Brasil, estudos recentes feitos por nossa empresa indicam que esse valor beira os 70%. O importante é que somente marcas poderosas, com equity desenvolvido e estruturado, são capazes de dar esses passos sem se fragmentar. Temos vários exemplos felizes deste processo em nosso mercado. Mas temos também casos de lamentável precipitação na extensão de negócios, para além das fronteiras sobre as quais a marca tem autoridade.

(3) Possibilidade de atuar no mercado com maiores margens e, portanto, maior lucratividade. Ou seja, gerar um enorme impacto no bottom line da empresa. Numa época em que as marcas talibãs (se é que elas merecem ser chamadas de marcas) se alimentam das restrições econômicas de nossos consumidores e ocupam espaços significativos nas planilhas Nielsen, nada melhor do que poder operar com margens mais saudáveis. Torcemos para que, um dia, a “dengue talibã” seja eliminada pelas “marcas Sherazade”, aquelas que estabelecem um interminável romance com os consumidores, de histórias de envolvimento que duram mais do que mil e uma noites. Enquanto isso, ter capacidade de impor margens justas é a melhor profilaxia contra essa “epidemia” dos tempos ruins.



A maior ou menor sinergia entre esses três elementos depende, essencialmente, da consciência com que as empresas administram esse processo de desenvolvimento do brand equity.

Como disse antes, sabemos que muitas empresas têm olhado esse tema com atenção, muito embora a discussão mais ampla sobre ele seja muito mais recente. E além disso, só mais recentemente também têm surgido iniciativas mais organizadas de criar e utilizar métodos para estudar as diversas dimensões desse assunto.

É muito provável também que a preocupação em analisar e medir brand equity tenha surgido paralelamente ao movimento de internacionalização das economias regionais. A verdade é que a internacionalização dos mercados e a globalização de marcas são duas faces da mesma moeda. A necessidade de expansão comercial conduz a uma preocupação crescente com a manutenção e desenvolvimento da identidade original da marca. A exportação desse ativo requer um conjunto especial de ferramentas que permitam acompanhar a sua saúde e crescimento. É natural que em tais circunstâncias, tenham surgido tantas propostas e alternativas para avaliar os “sinais vitais” das marcas. E não é circunstancial também que muitas dessas iniciativas tenha partido de agências de propaganda multinacionais que acompanham seus clientes e marcas ao redor do mundo. A Ogilvy & Mather com o Brand Stewardship, a Young & Rubicam com o Brand Asset Valuator, a ex-Lintas com o Brand Scan, a Brand Essence da Leo são apenas alguns exemplos da preocupação em dispor de instrumentos para atuar como guardiões da marca de seus clientes ao redor do mundo. Aliás, é muito natural que as agências de propaganda estejam entre as empresas que mais têm dedicado recursos a essa questão. Afinal, há um sentimento quase consensual no mercado de que a comunicação - no sentido mais amplo e que vai muito além da propaganda - é **o ingrediente essencial que alimenta marcas fortes**.

Em outras palavras, tudo indica que durante “a mesma viagem” em que os executivos das marcas internacionais levavam em suas bagagens os projetos de expansão de negócios, seus companheiros de viagem - sejam as agências ou fornecedores regulares de serviços de informações de mercado - levavam, “no assento ao lado”, um kit de ferramentas. A grande novidade desse kit, em relação ao de outras viagens, eram os instrumentos para acompanhar a vida e a força das marcas.

Resumindo, estamos falando de algo que, embora não seja tão recente para muitas empresas, vem sendo tratado de forma mais sistemática e determinada nos últimos anos. Estamos falando de algo que acontece no eixo que liga Davos a Porto Alegre: o processo de internacionalização de negócios e globalização de marcas.

C. ALGUNS PONTOS SOBRE O CONCEITO

Marcas são entidades que têm uma existência virtual. Elas ocupam espaço na vida dos consumidores, elas dão sentido às suas escolhas e são tratadas, pelo consumidor, como se fossem outras pessoas em suas vidas. Elas criam

identidade para seus usuários. E aproxima o consumidor de seu ideal self, como na “equação” abaixo:



Em certo sentido, as marcas “pertencem” aos seus consumidores. Portanto, para entender o valor que as marcas têm é preciso penetrar no mundo de seus consumidores. **O valor tangível que as marcas acabam adquirindo para as empresas decorre, essencialmente, da natureza e da intensidade da força da relação entre elas e os consumidores.**

O que, afinal de contas, é isso de que estamos falando? Brand equity.

Diferentemente de temas muito badalados de outras épocas - tais como positioning e lifestyle segmentation, por exemplo - brand equity é algo bem mais complexo. É como se fosse uma pedra preciosa, com uma enorme variedade de faces, a partir das quais você pode admirá-la. Cada uma dessas faces permite que você observe uma dimensão da totalidade da pedra. Mas permite também que você possa imaginá-la como um todo. E além disso, é provável também que não haja ângulos e faces mais privilegiadas: todos revelam, de alguma forma, algo importante sobre o core da pedra e sobre sua construção interna. E mais do que isso, todos sentimos que essas percepções são parciais, mas que cada uma delas cria a sensação de apreensão da totalidade.

Do nosso ponto de vista, esta complexidade decorre na natureza intangível daquilo que pretendemos analisar e medir. Isto não significa que aqueles outros temas badalados em suas respectivas épocas, a que nos referimos antes, fossem muito mais tangíveis. A diferença é que, ao falar de brand equity, estamos tratando de algo que é o resultado final de uma infinidade de inputs que se depositam sobre as camadas menos superficiais de uma marca, ao longo do tempo. A constituição de uma pedra verdadeira é, a esse respeito, muito mais acessível à observação porque obedece a sistemas de cristalização organizados. O brand equity tem uma “geologia” extremamente irregular e, ao contrário da pedra, não se reproduz de forma sistemática.

Por esses motivos, é muito natural que haja tantas tentativas diferentes de conceituá-lo. Em uma edição do “Marketing Research” da American Marketing

Association (Summer 1996), no artigo “*Desmystifying Brand Equity*” (1) encontramos as seguintes tentativas:

- “Dito de uma forma ampla, brand equity se refere ao ativo residual que resulta dos efeitos das atividades de marketing que são realizadas e associadas à marca.” (Rangaswamy e outros, 1990)
- “Brand equity é o valor agregado que pode ser atribuído à marca (brand name) em si e que não é resultado da performance do produto nos seus aspectos funcionais.” (Sikri, 1992)
- “Brand equity pode ser medido pelo incremento de cash flow que se obtém ao se associar a marca ao produto.” (Farquhar, 1989)
- “Brand equity é definido em termos dos efeitos de marketing que são atribuíveis exclusivamente às marcas - por exemplo, quando obtemos certos resultados no marketing de um produto ou serviço por causa de sua marca (brand name) e que não obteríamos se o mesmo produto ou serviço não tivesse essa mesma marca (brand name).” (Keller, 1993)
- “Um consumidor percebe o equity de uma marca como o valor agregado aos aspectos funcionais do produto ou serviço, ao associá-lo à referida marca (brand name).” (Aaker, 1993)

Acreditamos que, como na metáfora da pedra, cada uma dessas contribuições é capaz de captar dimensões importantes do Brand Equity.

Na nossa visão, em particular, acreditamos que o núcleo (“core”) do conceito de brand equity está apoiado, acima de tudo, no padrão de relação que se estabelece entre consumidores (pessoas) e marcas. Apesar de poder ser observado a partir de uma infinidade de ângulos, um deles, em particular, nos parece central: **o vínculo entre pessoas e marcas**, isto é, o “consumer connection”. A maneira como formulamos esta nossa visão é a seguinte:

“Brand equity supõe a criação de um conjunto organizado de sentimentos e percepções no consumidor em relação à marca, que a torne mais do que simplesmente diferente das concorrentes. Um conjunto de percepções e sentimentos que possa fazer com que ela seja única, indispensável e capaz de atender às necessidades de seus usuários.” (Troiano Consultoria de Marca)

E além disso, mas por tudo isso, revestida de um sentido de valor que ultrapassa o custo percebido dos benefícios funcionais do produto.

Mais uma vez, não acreditamos que a complexidade do brand equity possa ser reduzida a um conceito único, ou ser traduzida por meio de números mágicos.

Apesar disso, consideramos que há uma dimensão do conceito que não pode ser ignorada, qualquer que seja o formato que ele venha a ter: brand equity está enraizado na mágica e essencial conexão com o consumidor. **Ele é a expressão da intensidade com que se estabelece essa conexão.**

D. A AUDITORIA DE MARCA (CONSUMER BRAND AUDIT)

As idéias que discutimos acima e, em especial, esta visão do que pode e do que não deveria faltar na discussão do conceito de brand equity, nos levou a desenvolver a Auditoria de Marca (“Consumer Brand Audit”), há 7 anos. Trata-se uma metodologia que está fundamentada no seguinte pressuposto:

Num determinado mercado, a mesma marca está exposta a diversos perfis de consumidores, que se diferenciam pelos seus níveis de envolvimento com ela.

Em tais circunstâncias, o poder da marca como um todo, e em decorrência disso seu valor, deve ser visto como a integração ou a combinação da contribuição desses diversos perfis. No entanto, esse valor integral, que totaliza a contribuição dos diferentes perfis de consumidores, é, acima de tudo, uma abstração matemática. Ou seja, esse suposto número mágico resultaria na verdade da combinação de inputs de segmentos muito heterogêneos de consumidores.

Por essa razão, preferimos deixar de lado a pretensão de buscar índices e números que classifiquem a marca como um todo e preocupar-nos, acima de tudo, em classificar consumidores, de acordo com o seu nível de envolvimento com a marca.

Ao observar o brand equity por essa “face da pedra”, é evidente que nós podemos entender bastante sobre o poder da marca como um todo. Afinal de contas, **quanto mais forte é o vínculo pessoas x marcas, mais poderosa é a marca como um todo.**

No entanto, essa não tem sido nossa preocupação central. Ao contrário, o que temos procurado fazer é **diferenciar consumidores segundo a intensidade da sua conexão com a marca**. Na nossa perspectiva, o poder que as marcas têm é algo construído, essencialmente, no interior desta relação ou desta conexão. Por isto, a análise desse link é quem fornecerá os instrumentos para entender a força da marca.

Os níveis de envolvimento com a marca, com os quais temos trabalhado em nossa Auditoria de Marca, são apresentados na pirâmide a seguir:



O que são estes cinco patamares?

- **DESCONHECIMENTO:** este patamar da pirâmide reúne os consumidores para os quais a marca está simplesmente ausente de suas consciências. Em última instância, para quem a marca não chega sequer a existir. Nós sempre ficamos surpresos, em projetos que conduzimos, sobre o quanto ainda certas marcas, relativamente expressivas, caem nesse “mata-burros”. Muitas vezes, não se trata de, literalmente, desconhecimento. Mas bloqueios de percepção que afastam temporariamente a marca da consciência de alguns consumidores.

- **REJEIÇÃO:** Aqui reúnem-se os consumidores que, por diversas razões, não consideram a possibilidade de utilizar a marca. Tenham eles já utilizado os produtos da marca ou não, um conjunto de experiências concretas com ela ou de percepções a seu respeito, faz com que eles rejeitem o uso/compra da marca. Desde o boca-a-boca do “ouvi minha amiga dizer” até o eventual mal-estar de ser mal atendido. Ou alguma peça de comunicação que incomodou etc, etc, etc.

- **FAMILIARIDADE :** Neste nível da pirâmide estão concentrados todos os consumidores que, embora conhecendo a marca e sem ter sentimentos negativos em relação a ela, não chegam, por outro lado, a demonstrar sentimentos mais claramente positivos em relação a ela. Para eles, a marca é apenas uma entre muitas opções existentes no mercado. Como veremos mais adiante, é neste patamar que ocorrem as grandes batalhas de marketing. É nele que concentra a reserva natural de novos consumidores da marca.

- **PREFERÊNCIA :** Os consumidores que ocupam este degrau da pirâmide tratam a marca como uma das opções mais prováveis de compra. Para esses consumidores, a marca faz parte de um

pequeno repertório de mais duas ou três alternativas. As atitudes em relação a ela são claramente positivas. Preferência, porém, não significa exclusividade. A opção final que o consumidor deste patamar fará por uma determinada marca no momento da compra, passa a depender de outros fatores de mercado: a disponibilidade da marca; a comparação de preços; o efeito ocasional de promoção; o peso de algum programa de fidelização; a presença no ar de comunicação da marca, etc. Algum ou vários desses fatores acabam fazendo com que uma das marcas contidas naquele repertório venha a ser escolhida.

- **IDEALIZAÇÃO**: Os consumidores que ocupam o topo da pirâmide são os que demonstram maior nível de envolvimento com a marca. Ela costuma ser a “escolha natural” dessas pessoas que acabam sendo mais do que simplesmente consumidores. São “advogados” da marca muitas vezes. O poder “qualitativo” desses consumidores é muito maior do que a sua própria dimensão. Por diversas razões, eles são a “menina dos olhos” das empresas. Especialmente daquelas que têm olhos para enxergá-los em toda sua potencialidade. Em capítulo posterior, indicaremos todas as potencialidades que estes “advogados da marca” possuem. E como elas podem ser exploradas.

Esta pirâmide tem o sentido de distribuir os consumidores potenciais de uma determinada marca, obedecendo a uma sequência lógica. O Desconhecimento é o patamar mais baixo, em que a marca sequer existe para o consumidor. A Rejeição pressupõe, habitualmente, o fato do consumidor conhecer a marca (tendo ele ou não passado por experiências concretas com ela). A Familiaridade, da forma pela qual conceituamos, pressupõe que a marca já seja conhecida mas não rejeitada. E assim por diante... Há uma precedência lógica de um nível em relação aos inferiores. Isto não significa, embora o aspecto geométrico da pirâmide possa causar essa impressão, que o número de consumidores que ocupa cada um desses degraus diminua gradualmente de baixo para cima. Como dissemos antes, a pirâmide ilustra essencialmente a **sequência lógica** entre os diversos níveis de envolvimento e **não o número de consumidores** que ocupa cada um desses níveis.

Uma pergunta que poderá ser feita a esta proposta de segmentar em cinco níveis de envolvimento com a marca é: por que dividir em cinco e não em outro número? Na verdade, encontramos no mercado uma variedade de níveis de envolvimento com a marca muito maior do que cinco. No plano da FAMILIARIDADE por exemplo, tínhamos originalmente três sub-níveis diferentes, porque de fato existem diferenças entre os consumidores desse degrau em relação ao seu nível de envolvimento com a marca. Tínhamos também considerado, inicialmente, sub-níveis no degrau do DESCONHECIMENTO, separando consumidores segundo nível de Awareness (top-of-mind; conhecimento espontâneo; conhecimento estimulado) e um desconhecimento que tem, na verdade, mais cara de esquecimento do que qualquer outra coisa. Quer dizer, havia a possibilidade de

criar uma pirâmide com um número muito maior de níveis, que acomodasse todas as nuances de envolvimento com a marca.

Dois razões no entanto, fizeram com que nós mantivéssemos a estrutura apresentada acima.

A **primeira** é que os resultados, que fomos obtendo em várias categorias de produto, nos mostraram que era possível de fato classificar de forma bastante satisfatória em cinco níveis. As diferenças **entre os consumidores dos diversos níveis** são bastante perceptíveis; ainda que saibamos que dentro do mesmo nível não temos um grupo totalmente homogêneo. Porém, percebemos que era possível identificar claramente as diferenças entre a situação de diversas marcas em várias categorias de produto. Resumindo: o modelo, dentro das limitações que apontamos acima, era eficaz.

A **segunda** está relacionada a razões de natureza operacional. Esta forma de classificar consumidores se ajusta melhor à sua utilização para finalidades mercadológicas. Nossa preocupação foi criar um modelo que, ao contrário de certos trabalhos de segmentação que são lindas abstrações matemáticas mas têm pouca relevância prática em marketing, pudesse ter eficácia prática também.

Para classificar os consumidores segundo seu nível de envolvimento com a marca, utilizamos um conjunto de variáveis que são chave em projetos de marketing em geral. Elas são as seguintes:

- Top-of-mind
- Conhecimento espontâneo total
- Conhecimento total da marca (espontâneo + estimulado)
- Marca preferida em primeiro lugar
- Marca preferida em segundo lugar
- Marca que rejeita
- Marca associada a produto de qualidade

Além dessas variáveis, incluímos mais uma ou duas que dependem da categoria de produto que estiver sendo auditada. Por exemplo:

- Para produtos eletrônicos (equipamentos de som, televisão e vídeo cassete), acrescentamos mais duas: marca associada a produtos de tecnologia avançada e marca associada a produtos duráveis.
- Para cartões de crédito, acrescentamos mais uma ou duas: marca associada à abrangência da rede conveniada e padrão de juros para crédito rotativo.
- Para cerveja, sabor é um atributo perceptual fundamental.

Normalmente, a inclusão dessas variáveis adicionais é decidida a partir de um estudo qualitativo feito previamente. Ou então, a partir de um desk research com informações sobre comportamento de consumidor. Ou mesmo, a partir da experiência das empresas com os seus respectivos mercados e consumidores. Freqüentemente, mais do que uma destas três fontes de inspiração são

aproveitadas para decidir quais são essas variáveis adicionais. Aquelas verdadeiramente relevantes para o consumidor, no seu processo de decisão de compra e de valorização da marca.

A Auditoria de Marca é conduzida por meio de entrevistas pessoais com respondentes que pertencem ao mercado potencial das marcas que estão sendo auditadas. Normalmente, temos trabalhado com um número de 5 a 8 marcas em cada projeto, para uma determinada categoria de produto. Realizamos entrevistas pessoais nos mercados (ou regiões) que são mais importantes para a categoria de produto que estiver sendo auditada.

A Auditoria de Marca é tanto mais interessante e útil, quanto mais competitivo for o mercado. Entendendo competição de forma ampla, e não apenas aquela que ocorre entre os produtos ou serviços de uma mesma categoria de negócios.

A classificação dos consumidores, para determinar sua posição na pirâmide, é feita a partir da resposta dada a cada uma das variáveis, submetidas a um software desenvolvido e aperfeiçoado nos últimos sete anos. Neste sistema, todas as variáveis são combinadas de forma a estabelecer os critérios de corte dos 5 degraus da pirâmide.

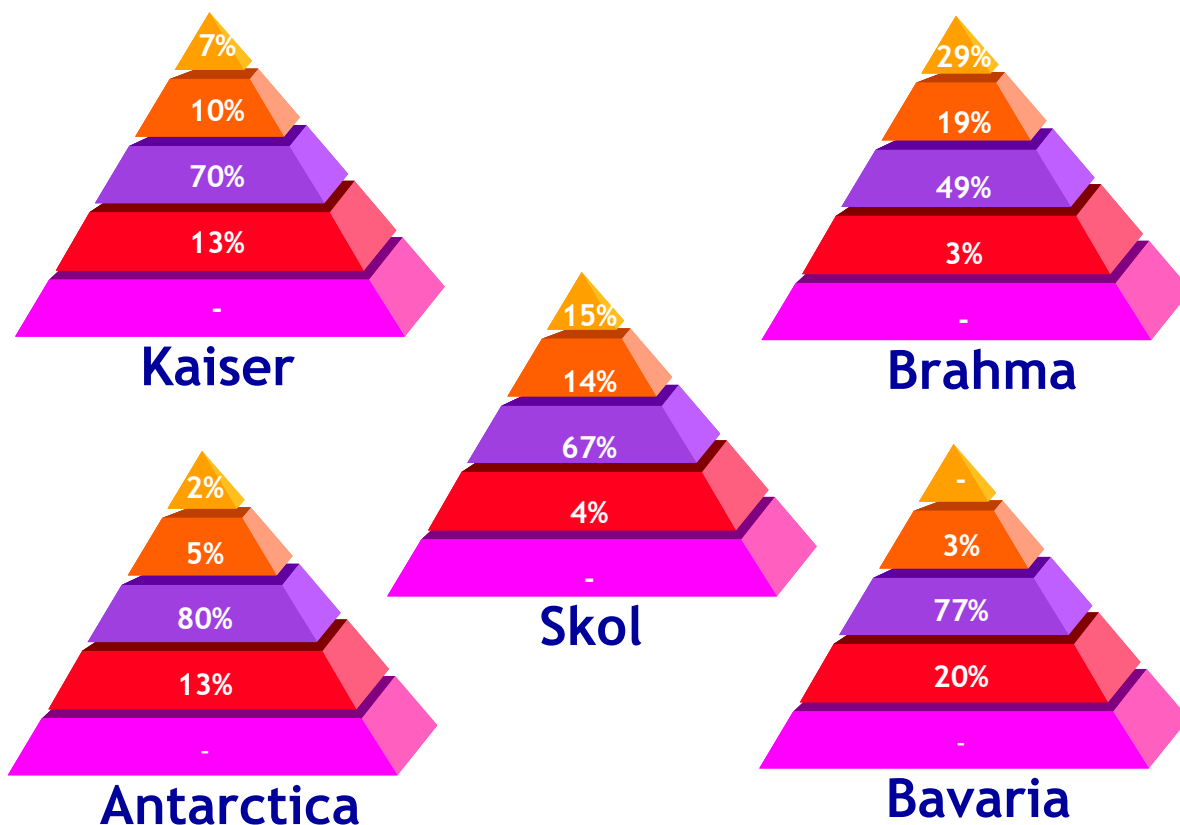
Evidentemente, quanto mais positivo ou mais favorável for o **conjunto de resposta**, mais alta é a posição que o consumidor ocupará na pirâmide.

Apresentamos abaixo exemplos, para duas categorias de produto:

Cia. Aéreas - 2001



Cerveja – Salvador - 2003



E. O QUE JÁ APRENDEMOS COM A AUDITORIA DE MARCA

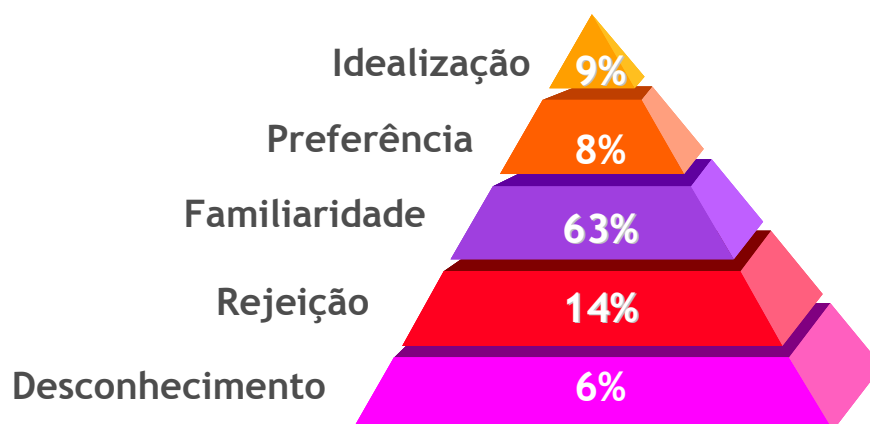
Já utilizamos esse modelo de análise dos níveis de envolvimento com a marca - Auditoria de Marca - em várias categorias de produtos de consumo e de serviço, auditando mais de 220 marcas. Baseados nessa experiência, quero indicar, a seguir, alguns pontos relacionados ao uso desta metodologia.

1. Há boas indicações de que esta forma de classificação permite, **de fato**, diferenciar perfis distintos de consumidores. Essa diferenciação pode ser percebida quando traçamos esses perfis por meio de outras questões existentes no mesmo questionário (relativas a comportamento de consumo, estilo de vida e consumo de mídia por exemplo).

2. Esta diferenciação, de perfis distintos de consumidores, tem uma evidente utilidade mercadológica. Ela permite ajustar, com mais precisão, esforços de comunicação ao perfil de consumidor mais adequado a ela. Atividades de marketing de relacionamento, por exemplo, fazem muito mais sentido para os que estão no degrau superior da pirâmide do que para os demais. Por outro lado, consumidores que estão no nível de Familiaridade precisam, mais dos que os outros, serem informados sobre as vantagens competitivas que a marca tem em relação aos concorrentes.
3. O modelo que apresentamos é sensível, principalmente, aos efeitos de comunicação sobre a marca. Marcas que sofreram maiores alterações no share of voice, por exemplo, foram mais afetadas na distribuição dos consumidores na pirâmide de um período para outro. É muito provável que as dimensões que fazem parte deste sistema (awareness; preferência; rejeição e percepção global de qualidade) dependam muito dos efeitos da comunicação da marca.

De forma geral, observamos que o degrau de Familiaridade é aquele em que se concentra o segmento maior de consumidores. Trata-se de uma “reserva natural” de consumidores que não têm, ainda, um destino definido na sua relação com a marca. É o grupo que poderá ser submetido a um upgrade no envolvimento com ela, ou a um eventual downgrade, ou mesmo permanecer indefinidamente nesse patamar.

4. Em termos gerais também, o número de consumidores que ocupa o degrau Idealização é pequeno. Em muito poucos casos observamos valores superiores a 20%. No entanto, os consumidores nesse degrau podem responder algumas vezes pela maior parte do volume vendido pela marca.
5. Reunindo os resultados de mais de 220 marcas auditadas neste últimos sete anos, temos uma consolidação dos valores médios dos diversos patamares. O que ela nos mostra? (Vide Pirâmide-Valores médios de Auditoria de Marca)



- a. O padrão médio de Idealização em nosso mercado é menor do que muitos poderiam supor. Isto quer dizer que o número de pessoas que têm uma relação apaixonada por uma determinada marca e é seu cliente cativo não chega a 10% do mercado potencial da marca.
- b. Este fato esconde, no entanto, o peso que este segmento de consumidores tem nos negócios da marca em geral. Ou seja, seu valor vai muito além da sua dimensão.
- c. Uma primeira evidência deste fato é a contribuição que ele gera para o volume vendido da marca. Em algumas categorias de produto que auditamos, como é o caso de cervejas, os idealizadores de uma determinada marca consomem mais da metade do volume comercializado pela marca!
- d. Uma segunda evidência é o seu papel de advogados da marca. A disposição dos idealizadores em atuar como parte da cadeia de transmissão de mensagens e de informações positivas em geral sobre a marca é muito grande. Por exemplo, o “buzz” favorável à TAM é mais intenso do que o da Varig, simplesmente porque o efeito multiplicador de idealizadores da primeira é maior do que a da segunda.
- e. O patamar da Familiaridade é quase sempre, em nossos projetos de Auditoria de Marca, o maior. O que se pode inferir é que nesse terreno da Familiaridade ocorrem as grandes disputas mercadológicas. É desse patamar que são cooptados novos consumidores mais fiéis e mais apaixonados pelas marcas. O patamar da Familiaridade é suficientemente grande para nos fazer pensar em quanto ainda há de espaço para a evolução técnica e profissional da função de marketing em nosso mercado. Trata-se de um jogo de “cabo de guerra”: de um lado, consumidores puxando para exercer seu poder de comparação e escolha antes de se decidir por alguém. Por outro lado, profissionais de marketing e comunicação puxando, envolvendo e seduzindo consumidores por meio dos mais diversos tipos de demonstração de superioridade da marca. É nesse ambiente de “corda-tensa” que boa parte das empresas definem seu bottom line e o êxito de suas metas de mercado.
- f. Não sabemos exatamente quanto custa para as empresas o fosso da Rejeição. Porém, os indicadores que temos obtido permitem intuir que é muito caro! Não só pela irremediável perda desses consumidores, ainda que não para sempre, mas pelo “buzz” negativo que eles disseminam. De alguma forma, eles são os antípodas dos idealizadores. A atitude corrosiva dos que rejeitam consome saldo médio e goodwill da marca, entre aqueles que convivem com eles. Quem já presenciou conversas em mesas de bar, com um alguém explicando porque a marca X de cerveja dá

dor de cabeça e não tem água de boa procedência, sabe bem o que estou explicando.

6. Um dos grandes benefícios da Auditoria de Marca tem sido servir de critério para avaliar a eficácia líquida dos investimentos de comunicação sobre a marca. Como havíamos comentado, a natureza das variáveis e atributos que compõem o sistema é muito sensível aos esforços de comunicação de marketing. Numa época em que os sistemas rígidos de remuneração das empresas de comunicação estão sendo rediscutidos, dispor de ferramentas para medir o incremento de valor e de poder que é agregado às marcas passa a ser providencial. É por esta razão, que a metodologia que apresentamos aqui tem sido usada, várias vezes, para servir como indicador no cálculo de remuneração variável. Este processo pressupõe que o sistema seja aplicado, pelo menos, em dois momentos distintos. No **D.0**, isto é, antes do início do esforço de comunicação de marketing e no **D.1**, o período seguinte ao investimento de comunicação. A comparação das pirâmides de Auditoria do **D.0 contra o D.1** revelam o quão eficaz foram os investimentos feitos no desenvolvimento do poder da marca em gerar negócios.

7. H. A última observação relaciona-se a uma situação que é peculiar do Brasil e de outros países da América Latina. Nos últimos anos, medidas de top-of-mind tornaram-se muito populares entre profissionais de comunicação e marketing. Alimentado pela imprensa (jornais e revistas), o top-of-mind acaba, muitas vezes, sendo tratado como um prêmio que distingue as marcas “ganhadoras”. O que é uma atitude precipitada e perigosa. Dentro desse cenário, este modelo que apresentamos (Auditoria de Marca) é uma forma de se contrapor a essas atitudes. Top-of-mind, como sabemos, é sobretudo uma medida da notoriedade da marca e não do seu valor para o consumidor. Aliás, análises de correlação de Pearson (vide quadro I), que realizamos, mostram que ela é alta entre **marca preferida em primeiro lugar X marca associada a produto de qualidade**. Mas não, obrigatoriamente, entre top-of-mind e qualquer uma dessas duas variáveis. Ou seja, top-of-mind por si só não garante a eficácia mercadológica da marca.

(QUADRO I)

	Top - of - mind	1ª Preferência	Qualidade
Top - of - mind	1.00	0.36	0.33
1ª Preferência		1.00	0.80

Qualidade			1.00
-----------	--	--	------

F. COMENTÁRIOS FINAIS

Os últimos 5 anos têm revelado uma enorme e compulsiva preocupação com a administração de marcas. Algumas são preocupações genuínas e outras são manifestações de fachada. Porém, de um jeito ou de outro todos se sentem na obrigação de se referir a este tema como se fosse um dos itens centrais na atual pauta dos negócios.

Como disse Don Schultz, estamos vivendo o período de **“brand wagon”**, um trocadilho muito pertinente com o clima de **“band wagon”**, onde todos parecem ir atrás uns dos outros, fazendo e dizendo as mesmas coisas.

Neste clima, o que é necessário é ir além da retórica, contribuindo de fato para medir a força das marcas e sua capacidade de gerar negócios. Aliás, é para isso e nada mais do que isto que elas servem: ser uma suprema ferramenta de geração de negócios. E o que oferecemos neste paper foi uma contribuição, entre outras disponíveis no mercado brasileiro e internacional, para medir a força das marcas e seu padrão de envolvimento com consumidores.

Para terminar, gostaria de deixar três mensagens importantes:

- I. Está na hora de desfazer uma nefasta confusão histórica entre Força de Marca e Imagem de Marca. Esta última pode ser um vetor que compõe a primeira e dá sustentação a ela. Porém, medir força é algo que vai muito mais além das clássicas medidas de imagem
- II. Vivemos a era do resultado, da “accountability”. Medir força de marca é mais do que um luxo, ou uma opção. É a expressão de uma necessidade de contar com indicadores sólidos sobre a eficácia dos investimentos das empresas em comunicação de marketing
- III. Ou nós fazemos, ou os financeiros farão por nós! O desafio é tão simples e tão ameaçador quanto este. Há uma natural habilidade dos financeiros em avaliações matemáticas e em cálculos de resultados sobre investimentos. É muito visível o que está acontecendo: eles estão cada vez mais preparados e dispostos para equacionar medidas de ROI (return on investment). Portanto, muito próximos também do equacionamento de medidas de **return on brand investments**. Ou nós, profissionais de marketing e comunicação, estabelecemos uma coalizão para fazer juntos com eles ou eles farão por nós, dentro de muito pouco tempo!