



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A LONGEVIDADE DAS MARCAS

ESTUDO DE CASO “NIVEA – 100 ANOS A CUIDAR DA SUA PELE”

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de mestre em Ciências da Comunicação
variante Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Ana Patrícia Neves Sousa

Faculdade de Ciências Humanas

Maio 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A LONGEVIDADE DAS MARCAS

ESTUDO DE CASO “NIVEA – 100 ANOS A CUIDAR DA SUA PELE”

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de mestre em Ciências da Comunicação
variante Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Ana Patrícia Neves Sousa

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor José Manuel Seruya

Maio 2013

Resumo

O grande desígnio que este trabalho visa cumprir, consiste em apresentar uma reflexão holística sobre o fenómeno da longevidade das marcas.

A construção teórica incide sobre o conceito de marca, e alguns subconceitos inerentes (identidade, objeto, imagem e posicionamento, *brand equity* e valor da marca), bem como sobre as principais estratégias de gestão que permitem desenvolver e fortalecer as marcas, no sentido de prolongar a sua existência. Este enquadramento conceptual constitui a base para realizar uma análise crítica final, aplicada ao estudo de caso NIVEA.

A marca NIVEA e, em particular, a campanha de comunicação “NIVEA – 100 anos a cuidar da sua pele”, pretende ilustrar a realidade de uma marca centenária, e compreender as estratégias que têm contribuído para assegurar a sua longevidade.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

INTRODUÇÃO	9
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	13
1. O CONCEITO DE MARCA.....	13
1.1. <i>Funções e Papel da Marca</i>	15
1.1.1. Perspetiva do consumidor	15
1.1.2. Perspetiva da empresa	16
1.1.3. O papel social das marcas	16
1.2. <i>Tipos de Marca</i>	18
1.2.1. A marca institucional ou <i>corporate</i>	18
1.2.2. A marca produto	18
1.2.3. A marca <i>umbrella</i>	18
1.2.4. Outros tipos de marcas	19
1.2.5. Hierarquia ou arquitetura de marcas	19
1.3. <i>Conclusão</i>	20
2. “O TRIÂNGULO DA MARCA”	21
2.1. <i>Os Três Pilares da Marca</i>	21
2.2. <i>A Identidade da Marca</i>	22
2.2.1. O “prisma da identidade” e as fontes de identidade	23
2.2.2. A marca como identidade	24
2.2.3. A identidade física e a identidade psicológica da marca	24
2.2.3.1. A identidade física	25
2.2.3.2. A identidade psicológica, a personalidade e o território da marca	25
2.2.4. A identidade verbal, visual e comportamental	26
2.2.5. O pilar da identidade	26
2.2.5.1. <i>Identity mix</i>	26
2.2.5.2. <i>Brand mix</i>	27
2.3. <i>O Objeto da Marca</i>	27
2.3.1. Missão da marca	28
2.3.2. <i>Marketing mix</i> e <i>Product mix</i> da marca.....	28
2.4. <i>A Imagem e o Posicionamento de Marca</i>	29
2.4.1. Imagens funcionais, sensoriais ou simbólicas	29
2.4.2. A marca como imagem.....	30
2.4.3. Como a marca é identificada	31
2.4.4. <i>Image/Response mix</i> e <i>Public mix</i>	32
2.4.4.1. <i>Image/Response mix</i>	32
2.4.4.2. <i>Public mix</i>	33

2.5.	<i>Conclusão</i>	33
3.	<i>BRAND EQUITY E VALOR DA MARCA</i>	35
3.1.	<i>O Conceito de Brand Equity</i>	35
3.2.	<i>Criar e Desenvolver Brand Equity</i>	37
3.2.1.	O modelo de Aaker.....	38
3.2.1.1.	Lealdade.....	38
3.2.1.2.	Notoriedade.....	39
3.2.1.3.	Qualidade percebida.....	39
3.2.1.4.	Associações à marca.....	40
3.2.1.5.	Outros ativos da marca.....	40
3.2.2.	Os modelos de Keller.....	40
3.2.2.1.	CBBE “customer-based brand equity”.....	40
3.2.2.2.	“Cadeia de valor da marca”.....	42
3.2.3.	Notoriedade e associações à marca.....	43
3.2.4.	Fontes de valor da marca.....	44
3.2.5.	Diferenças conceptuais entre <i>brand equity</i> e valor da marca.....	44
3.3.	<i>Valorização da marca</i>	47
3.4.	<i>Conclusão</i>	48
4.	<i>A GESTÃO RELACIONAL DA MARCA</i>	50
4.1.	<i>Tipologia e Qualidade dos Relacionamentos com a marca</i>	50
4.2.	<i>Relationship Branding</i>	51
4.3.	<i>A Experiência da Marca</i>	52
4.4.	<i>Pontos de Contacto com a Marca</i>	54
4.5.	<i>Conclusão</i>	56
5.	<i>A GESTÃO ESTRATÉGICA DA MARCA</i>	57
5.1.	<i>Fusões e Aquisições de Marcas</i>	58
5.2.	<i>Alianças e Parcerias Estratégicas</i>	58
5.3.	<i>Comunicação de Marca</i>	59
5.3.1.	Força de Vendas.....	61
5.3.2.	Merchandising.....	61
5.3.3.	Publicidade.....	61
5.3.4.	Relações Públicas, Marketing Viral e <i>Buzz Marketing</i>	62
5.3.5.	Patrocínio e Mecenato.....	64
5.3.6.	Promoções de vendas.....	64
5.3.7.	Marketing Direto.....	66
5.3.8.	Comunicação <i>Online</i>	67
5.4.	<i>Extensão de Marca</i>	68
5.5.	<i>Revitalização de Marca</i>	72

5.6.	<i>Tendências de Evolução da Gestão da Marca</i>	75
5.7.	<i>Conclusão</i>	76
6.	A LONGEVIDADE DAS MARCAS.....	77
6.1.	<i>Marcas Fortes</i>	77
6.2.	<i>Valor da Marca no Longo Prazo</i>	79
6.3.	<i>Gestão do Tempo</i>	81
6.4.	<i>Declínio, Longevidade, Imortalidade</i>	83
6.5.	<i>Principais Desafios</i>	87
6.6.	<i>Conclusão</i>	91
PARTE II - ESTUDO DE CASO “NIVEA - 100 ANOS A CUIDAR DA SUA PELE”		92
7.	BEIERSDORF	92
7.1.	<i>Breve Apresentação da Empresa</i>	92
7.2.	<i>Internacionalização</i>	92
7.3.	<i>Investigação e Desenvolvimento</i>	94
7.4.	<i>Sustentabilidade</i>	95
8.	NIVEA.....	97
8.1.	<i>A Origem da Marca</i>	97
8.2.	<i>Identidade da Marca</i>	98
8.2.1.	<i>Identidade física</i>	98
8.2.2.	<i>Identidade Psicológica</i>	101
8.2.3.	<i>Brand mix e hierarquia da marca</i>	102
8.3.	<i>Objeto da Marca</i>	103
8.3.1.	<i>Missão</i>	103
8.3.2.	<i>Marketing Mix e Product Mix</i>	103
8.4.	<i>Imagem e Posicionamento</i>	104
8.4.1.	<i>Public Mix</i>	104
8.4.2.	<i>Image/Response mix</i>	106
8.5.	<i>Brand Equity e Valor da Marca NIVEA</i>	108
8.6.	<i>Gestão Relacional e Experiência de Marca</i>	109
8.7.	<i>Gestão Estratégica</i>	111
8.7.1.	<i>Alianças e Parcerias Estratégicas</i>	111
8.7.2.	<i>Comunicação de Marca</i>	112
8.7.3.	<i>Extensão de Marca</i>	115
8.7.4.	<i>Revitalização e Gestão do Tempo</i>	117
8.8.	<i>Campanha de Comunicação “ NIVEA - 100 anos a cuidar da sua pele”</i>	119
8.8.1.	<i>Objetivos</i>	120

8.8.2. Alvos	121
8.8.3. <i>Mix</i> da Comunicação	121
8.8.4. Avaliação da Campanha	123
8.9. <i>Conclusão</i>	125
CONCLUSÃO GERAL	132
BIBLIOGRAFIA	133
ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	133
ESTUDO DE CASO “NIVEA – 100 ANOS A CUIDAR DA SUA PELE”.....	136
ANEXOS	139
ANEXO A – “PRISMA DE IDENTIDADE DE MARCA”	140
ANEXO B – “THE COMPONENTS OF BRAND IDENTITY”	141
ANEXO C – “BRAND EQUITY”	142
ANEXO D – “CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY PYRAMID AND SUB-DIMENSIONS OF BRAND-BUILDING BLOCKS”	143
ANEXO E – “BRAND VALUE CHAIN”	144
ANEXO F – “A SYSTEMS MODELO F BRAND ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES”	145
ANEXO G – “BRAND EQUITY/BRAND VALUE CONCEPTUAL FRAMEWORK”	146
ANEXO H – “O ICEBERGUE DA GESTÃO DA MARCA”	147
ANEXO I – “THE EXTENTION OF BRAND MANAGEMENT”	148
ANEXO J – “DETERMINANTS OF LONG-TERM BRAND VALUE”	149
ANEXO K – “OS GRAUS DA MARCA”	150
ANEXO L - ENTREVISTA A GONÇALO TAVARES.....	151
ANEXO M – BRAND ASSET VALUATOR: NIVEA (2011).....	155
ANEXO N – INTEBRAND: EVOLUÇÃO DO VALOR TOTAL DA MARCA NIVEA (2001-2011).....	156
ANEXO O – BRANDZ PERSONAL CARE: VALOR DA MARCA NIVEA (2010, 2011 E 2012).....	157
ANEXO P – EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE MARCA	158
ANEXO Q – CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO “NIVEA - 100 ANOS A CUIDAR DA SUA PELE”	

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1: Síntese do enquadramento teórico e conceptual	20
Figura 2: “O Triângulo da Marca” (Fonte: Lencastre e Côte-Real, 2009: 24).....	22
Figura 3: <i>Identity mix</i> - três níveis (Fonte: adaptado de Lencastre, 2007 e 2009).....	27
Figura 4: <i>Marketing mix</i> - três níveis (Fonte: adaptado de Lencastre, 2007 e 2009).....	29
Figura 5: <i>Image/Response mix</i> - três níveis (Fonte: adaptado de Lencastre, 2007 e 2009).....	33
Figura 6: <i>Brand Equity</i> (Fonte: adaptado de Aaker, 1991)	38
Figura 7: “Head Heart Gut” (Fonte: Gobé, 2007: 70)	55
Figura 8: “O mix da comunicação” (Fonte: adaptado de Lendrevie <i>et al.</i> , 2010: 66).....	60
Figura 9: Fundamentos da longevidade das marcas	77
Tabela 1 - Internacionalização (Fonte: http://www.beiersdorf.com , consultado a 20/02/2013).....	93
Figura 10: Evolução da lata NIVEA (imagem gentilmente cedida pela Beiersdorf)	99
Figura 11: Novos logótipos ²³	99
Figura 12: Novo logótipo e embalagem (Fonte: Beiersdorf, NIVEA gets a New Global Design, 2013)	100
Figura 13: “What does NIVEA stand for?” (Fonte: Beiersdorf Investor Day, 2010)	101
Figura 14: Logótipo da Parceria NIVEA e Plan (imagem gentilmente cedida pela Beiersdorf)	111
Figura 15: “Subbrands moving away from the core” (Fonte: Beiersdorf Investor Day, 2010)	117
Figura 16: Logótipos da campanha, internacional e portuguesa	119
Figura 17: “The Nivea extentions galaxy” (Fonte: Kapferer, 2008: 307)	128

Introdução

Este trabalho final de mestrado tem como intuito perceber por que razão determinadas marcas conseguem permanecer durante tantos anos no mercado, que desafios enfrentam, o que as torna imortais. O estudo de caso NIVEA possibilita, num contexto real, materializar uma reflexão sobre o passado, o presente e o futuro de uma marca centenária, constituindo a campanha “100 anos a cuidar da sua pele” o ponto de partida. Pretende-se tentar compreender quais os fatores que contribuem para a longevidade da marca e que estratégias têm sido adotadas no sentido de garantir o seu sucesso para o futuro.

Neste âmbito, algumas questões a investigar relacionam-se com o modo como a NIVEA tem conseguido conciliar a continuidade com a contemporaneidade, como se aproxima dos públicos mais jovens, como se foi reinventando ao longo dos seus 100 anos de existência. O tema do *brand equity* e do valor da marca fazem também parte da problemática a abordar. Esta dissertação consiste em pesquisar em termos teóricos quais parecem ser as melhores práticas de gestão estratégica e relacional, que permitem capitalizar o valor das marcas e prolongar a sua longevidade. O enquadramento conceptual constitui a base na qual se fundamenta uma análise crítica da marca NIVEA, com o objetivo de verificar se essas estratégias de gestão da marca são efetivamente aplicadas.

Concebida a problemática, constatou-se que a metodologia do estudo de caso era a que melhor se adequava. Segundo Yin (2003), o estudo de caso é a melhor estratégia para investigar questões do tipo “como” ou “porquê”, especialmente quando são definidas de modo abrangente, quando o investigador tem pouca influência sobre os acontecimentos, e quando se tratam de fenómenos contextualizados na vida real. De acordo com este autor, os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios, podendo representar casos únicos ou múltiplos, holísticos ou embutidos.

A opção por um estudo de caso único e não múltiplo relaciona-se com o facto de beneficiar de acesso privilegiado a informações da NIVEA, conjuntamente com as dificuldades que acarretaria um estudo com múltiplas marcas como unidades de análise. A constituição da NIVEA como único foco de investigação, traduziu-se na possibilidade de explorar a marca com uma maior profundidade. Conforme sugerido por Yin (2003), sendo o propósito deste estudo examinar a natureza global de uma marca centenária, a abordagem holística afigura-se mais apropriada.

A teoria desempenha um papel crucial na construção de um bom estudo de caso, visto permitir definir o que vai ser explorado, qual a finalidade da exploração e que critérios permitem que seja considerada um êxito. Estes são para Yin (2003: 30) elementos essenciais para os estudo de caso exploratórios.

No que concerne aos critérios utilizados para aferir a qualidade dos resultados, Yin (2003) menciona quatro testes: “construct validity”, “internal validity”, “external validity” e “reliability”. Neste trabalho, a validação externa revela uma maior aplicabilidade, uma vez que se pretende, através da teoria, generalizar os resultados obtidos. Constitui, assim, uma generalização analítica, apoiada numa base teórica e na análise do caso concreto da NIVEA.

A qualidade de um estudo de caso está também muito relacionada com a recolha empírica dos materiais para análise. De acordo com Yin (2003: 83) existem seis fontes principais para obter informação: “documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos”, e três princípios a respeitar: “utilizar diferentes fontes, criar uma base de dados e manter um encadeamento entre os dados recolhidos”. Neste sentido, a investigação em causa visa combinar informações recolhidas através de diversos documentos disponibilizados pela empresa (estudos de mercado, relatórios de contas, comunicados de imprensa, *clipping*), registos informáticos (apresentações, vídeos, *sites* da intra e Internet) e entrevistas. Para além da entrevista realizada diretamente ao Head of Shopper & Customer Marketing da Beiersdorf Portuguesa, outras entrevistas presentes *online* são também utilizadas como fonte. Nas palavras do autor (Yin, 2003: 97), optar pela “triangulação de dados”, isto é, utilizar diferentes fontes de informação complementares, contribui para o fortalecimento do estudo de caso, na medida em que os dados obtidos são corroborados por diferentes fontes.

Das três estratégias de análise de dados apresentadas por Yin (2003: 109): “baseadas em proposições teóricas, identificar explicações rivais e desenvolver descrições do caso”, a que melhor se adequa a este estudo é a última. Portanto, o objetivo será desenvolver um enquadramento descritivo da marca NIVEA, e da campanha de celebração do seu centenário.

Relativamente às técnicas de análise, Yin (2003) considera, não estarem claramente definidas em termos operacionais para os estudos de caso. Desse modo, para os estudos exploratórios podem-se elaborar narrativas que explicam o fenómeno em análise, aplicar

algumas iterações explicativas que partem do enquadramento teórico, comparar com os resultados obtidos e depois rever. Independentemente da estratégia ou das técnicas escolhidas, para Yin (2003) o que importa é a qualidade da análise efectuada que deve considerar todos os dados recolhidos, separa-los das interpretações e procurar interpretações alternativas.

Em termos de formato escrito a opção deste estudo recai sobre a estrutura linear-analítica, a abordagem mais usual para este tipo de pesquisa (Yin, 2003: 152). A narrativa começa por enunciar a problemática do estudo e a metodologia, seguida do enquadramento teórico, da exploração do caso NIVEA e respetivas conclusões obtidas. Por conseguinte, a estrutura do trabalho encontra-se dividida em duas partes.

A Parte I consiste na revisão da literatura que incide fundamentalmente sobre a conceptualização de marca, *brand equity* e valor da marca. O “triângulo da marca” representa a base para o desenvolvimento de uma construção teórica, que se pretende que seja o mais sólida possível. A adoção de uma perspetiva holística implica abordar conceitos que se enquadrem no vasto universo do tema das marcas, como identidade, objeto, imagem e posicionamento. O capítulo do *brand equity* e valor da marca descreve os modelos dos autores Aaker e Keller, cuja presença em manuais e artigos académicos que abordam este tema se verificou recorrente. Não obstante, considera-se também uma perspetiva alternativa que apresenta as diferenças conceptuais entre *brand equity* e valor da marca. Relativamente à valorização da marca são referenciados alguns modelos. O quarto capítulo evidencia a questão relacional da marca, visto que gerir marcas é cada vez mais gerir experiências e relacionamentos. Seguidamente, a gestão estratégica da marca abrange não só as estratégias que contribuem para o desenvolvimento de uma marca com mais valor, mas também as respetivas tendências de evolução. O capítulo seis é dedicado ao futuro e à longevidade das marcas, tema que se revelou pouco explorado a nível teórico e empírico. Contudo, são referidos os principais desafios das marcas e determinadas características comuns às marcas fortes, que persistem no mercado ao longo dos anos.

Na Parte II o objetivo é contextualizar a NIVEA no universo do Grupo Beiersdorf, bem como apresentar uma situação atual e real, que permita uma compreensão mais cabal da atuação desta marca centenária. Para além de descrever a marca com base nos conceitos teorizados na primeira parte, as estratégias de gestão e comunicação que têm sido adotadas pela NIVEA são também objeto de análise. Consequentemente, a campanha “NIVEA –

100 anos a cuidar da sua pele” representa o presente da marca, e a tentativa de obter resultados de cariz informativo que permitam estabelecer uma ponte entre o passado e o futuro da marca. Esta segunda parte visa também elaborar uma reflexão crítica sobre a marca NIVEA perante o enquadramento teórico apresentado. Perceber essencialmente se a marca é considerada estratégica para a organização, se são desenvolvidas e implementadas as estratégias mais adequadas para capitalizar o valor da marca, alavancado a sua longevidade e o seu sucesso no futuro.

O autor Yin considera que um estudo de caso exemplar transcende os procedimentos metodológicos e deve conter as seguintes cinco características: ser significativo, ser completo, considerar perspetivas alternativas, exibir dados suficientes e ser apresentado de uma forma persuasiva. Nesse sentido, espera-se que este estudo de caso constitua uma base de reflexão que possa ser aplicada não apenas à marca NIVEA, mas também a outras marcas que mais do que pretenderem a longevidade aspirem a imortalidade.

PARTE I - Enquadramento Teórico e Conceptual

1. O Conceito de Marca

Marca é um conceito susceptível de diversas interpretações, sendo por isso difícil encontrar uma definição consensual. Na perspetiva de marketing o conceito de marca tem vindo a evoluir. O termo “*brand*”, inicialmente associado à marcação de gado e a alguma produção artesanal, só após a revolução industrial se estendeu aos produtos que começavam a ser objeto de consumo em massa. Nos anos 30, o marketing deixa de estar tão centrado no produto e passa a estar também orientado para o mercado e para o consumidor. Contudo, é depois da Segunda Guerra Mundial que a gestão de marketing adquire uma maior importância, bem como as funções de gestor de produto e gestor de marca.

Os clássicos manuais de marketing remetem para o conceito da American Marketing Association¹ (1960), para a qual marca é um “nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outro elemento que identifica o bem ou serviço de um vendedor como distinto daqueles dos outros vendedores”. A abordagem jurídica é idêntica à anterior. A Organização Mundial da Propriedade Industrial (WIPO)² refere que marca é “um sinal capaz de distinguir os bens ou serviços de uma empresa dos outros de outras empresas”. Também em Portugal o Instituto Nacional de Propriedade Industrial³ define que “a marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas”.

Tal como a abordagem do marketing foi deixando de estar tão focada no produto, também o “*branding*” foi alargando a sua visão. Em 1991, David Aaker menciona que “a marca é um nome e/ou símbolo (como um logótipo, marca registada, ou design da embalagem) com intenção de identificar os produtos ou serviços de um ou de um grupo de vendedores, e de diferenciar esses produtos ou serviços dos da concorrência” (Aaker, 1991: 7). Para Kapferer (1991) marca não é meramente um conceito, mas sim uma lógica que as empresas devem adotar. Nesse sentido, a marca é um programa, é uma memória, é o

¹ Fonte: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B (consultado a 01/11/2012)

² Fonte: <http://www.wipo.int/trademarks/en/trademarks.html> (consultado a 05/11/2012)

³ Fonte: <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125> (consultado a 05/11/2012)

sentido dos produtos, é um contrato. A marca constrói-se, afirma-se e avalia-se no longo prazo. “A marca forte torna-se um sinal de mobilização interna e de adesão externa. Brio da empresa, é o seu motor” (Kapferer,1991: 19). Keller, (1998, in Kapferer, 2008: 10) afirma que “uma marca é um conjunto de associações mentais, detidas pelo consumidor, que adiciona ao valor percebido de um produto ou serviço”. Também em 1998, de Chernatony e McDonald (in Kotler *et al.*, 2009: 425) definem que “uma marca de sucesso identifica um produto, serviço, pessoa ou lugar, aumentando o valor adicional percebido como relevante, único, sustentável, por parte do comprador ou do utilizador, e que corresponde ao máximo às suas necessidades”.

Uns anos mais tarde, Leslie de Chernatony (2001) considera que existem treze diferentes interpretações de marca, marca como: logo, instrumento legal, empresa, taquígrafo, redutora de risco, posicionamento, personalidade, conjunto de valores, visão, adicionadora de valor, identidade, imagem, relacionamento.

Voltando novamente a Kapferer (2008: 13) “uma marca é uma ideia partilhada, desejável e exclusiva, incorporada em produtos, serviços, locais e/ou experiências”. Nesta abordagem denota-se já o apelo à experiência, mais notório na perspetiva holística adotada no livro Marketing Management (2009). A marca é conceptualizada como uma experiência emocional e intangível, passível de gerar sentimentos de pertença, afeição e até amor. Sendo assim, os autores mencionam que uma marca se pode aplicar a quase tudo o que conduza a uma escolha por parte do consumidor, ou seja, um produto, um serviço, uma loja, uma pessoa, um local, uma organização, um grupo musical, ou uma ideia.

Na literatura mais clássica era sugerido que o consumidor comprava o produto, depois passou a comprar não o produto mas a marca, e mais recentemente os consumidores não compram apenas a marca, mas toda a experiência emocional inerente. Esta perspetiva emocional da marca é apresenta por alguns autores com maior detalhe, como por exemplo Marc Gobé nos seus livros “Emotional Branding: A new paradigm for connecting brands to people” e “Brandjam: Humanizing Brands Through Emotional Design”. Neste sentido, parece existir uma certa analogia entre a evolução da marca e do marketing. Conforme refere Kottler *et al.* (2011) estamos na era do “Marketing 3.0”, segundo o qual os consumidores são seres humanos completos e, o ênfase não está somente colocado nos elementos funcionais, mas também emocionais e espirituais. No paradigma da humanização das marcas o foco similarmente transfere-se do produto para a pessoa,

tornando possível estabelecer relacionamentos entre as marcas e os seus consumidores. Tal como o posicionamento é uma batalha pela mente dos consumidores (Ries e Trout, 1986), também as marcas podem existir no coração e na mente dos consumidores.

Em termos de pesquisa conceptual, a definição mais recente encontrada nos manuais foi a de que “uma marca é um conjunto de valores funcionais e emocionais que permite às organizações fazer a promessa de uma experiência única e agradável” (Chernatony *et al.*, 2011: 31).

1.1. Funções e Papel da Marca

Nos dias de hoje as marcas desempenham um papel preponderante, para os consumidores, para as organizações e, conseqüentemente, para a sociedade em geral. Conforme referido por Serra e Gonzalez (1999), a marca serve para identificar, diferenciar, personalizar e funciona também como garantia. No entanto, outros autores (Lindon *et al.*, 2004) distinguem a perspectiva do consumidor e da empresa.

1.1.1. Perspetiva do consumidor

Para os consumidores, a marca não só identifica a oferta das empresas, como lhe dá sentido e a diferencia. A marca representa um contrato, que ao mesmo tempo garante um determinado nível de desempenho e diminui o risco de compra. João Diogo (2008) acrescenta que essa garantia responsabiliza a empresa e que, o fator de identificação permite ao consumidor diminuir os esforços e custos de pesquisa. Para além disso, ao longo do tempo e das experiências, existe um processo de aprendizagem e de reconhecimento da marca. Em consonância com Kotler *et al.* (2009), a marca não tem apenas um papel funcional, racional ou tangível, assume também um papel simbólico, emocional ou intangível. A marca permite ao seu consumidor projetar uma determinada imagem, quer através da própria imagem de marca, quer dos valores que lhe estão associados. Neste sentido, conforme refere Diogo (2008: 34) a marca pode ser um ícone de amor ou de ódio.

De acordo com Kotler *et al.* (2009), as marcas são valorizadas pelos consumidores porque representam um sinal de uma determinada qualidade, garantem expectativas de

satisfação, facilitam o processo de compra, reduzem o risco percebido e o tempo necessário para realizar a aquisição.

1.1.2. Perspetiva da empresa

Na perspetiva das empresas a marca tem essencialmente um valor comercial e um valor institucional (Lindon *et al.*, 2004). O valor comercial refere-se às vantagens concorrenciais e ao facto de a marca representar um ativo que pode ser adquirido, alugado ou licenciado. Adicionalmente, permite às empresas praticarem um preço mais elevado, pois os consumidores estão dispostos a pagar mais pelo valor adicional que reconhecem à marca - “*premium price*”. O valor institucional relaciona-se com a cultura organizacional, com a capacidade da marca funcionar como um mecanismo de atracção, seleção e retenção de recursos humanos qualificados. Neste sentido, a marca é um precioso instrumento de comunicação institucional ou corporativa, que abrange a comunicação interna, financeira, social (cf. Lendrevie *et al.*, 2010: 496).

O autor João Diogo (2008) enumera as seguintes vantagens das marcas para as empresas: facilitam a gestão do portfólio de produtos, conferem proteção legal (marca registada e patentes), diferenciam face à concorrência, representam vantagem competitiva, atribuem um preço-prémio e são um ativo estratégico.

Abordagem idêntica é também referida por Kotler *et al.* (2009) segundo os quais: a marca funciona como proteção legal; cria maior lealdade por parte dos clientes, o que significa menor vulnerabilidade face à concorrência, e disponibilidade para pagar preços mais elevados; é difícil de copiar uma marca, sobretudo no que se refere às impressões que as pessoas têm dela; as marcas são poderosos meios de vantagens competitivas; aumentam a eficiência da comunicação de marketing; atraem recursos humanos mais qualificados; permitem obter uma posição mais favorável junto dos canais de distribuição; criam oportunidades de desenvolvimento da empresa através das extensões de marca; as marcas ajudam as empresas a segmentarem melhor os seus mercados.

1.1.3. O papel social das marcas

O impacto económico-financeiro das marcas é bastante abordado na literatura de marketing contemporânea, nomeadamente depois dos anos 80. Por ser um tema cada vez mais consensual, irá ser abordado posteriormente aquando do capítulo do valor da marca.

Contudo, o papel social das marcas tem sido alvo de ampla discussão e crítica. Para aqueles que argumentam a favor do valor social da marca, esta não tem apenas valor para os consumidores e para as organizações, mas também tem valor para a sociedade. Os autores do livro *O Mundo das Marcas* (Clifton e Simmons, 2005) propõem uma abordagem positiva sobre o papel das marcas como elemento de progresso social destacando sete pontos:

- As marcas contribuem para a criação de riqueza, uma vez que promovem a fidelização dos clientes, que posteriormente se traduz em maiores vendas para as empresas, um maior número de postos de trabalho e mais investimento;
- As marcas incentivam a inovação, contribuindo para o bem-estar social através do desenvolvimento de novos e melhores produtos e serviços;
- As marcas funcionam como um elemento de proteção dos consumidores, pois só conseguirão fidelizá-los se garantirem os requisitos de qualidade e segurança esperados;
- As marcas exercem pressão para a responsabilidade social das empresas, principalmente aquelas que zelam pela sua reputação, que reagem às críticas, que reduzem os efeitos negativos e os prejuízos sociais e ambientais, contribuindo para a mudança positiva da sociedade;
- As marcas criam oportunidades de liderança social para as empresas, que assumem um papel ativo não se limitando a reagir, mas apelando para a consciencialização e para a mudança de determinados comportamentos;
- As marcas comerciais podem associar-se a marcas sociais (organizações sem fins lucrativos), estabelecendo um diálogo para melhorar a compreensão, por parte das empresas, sobre as questões sociais e ambientais;
- As marcas promovem a coesão social, nacional e internacional, visto que permitem uma participação partilhada em contextos democráticos de progressão social.

1.2. Tipos de Marca

No livro Mercator (Lindon *et al.*, 2004) é apresentada a distinção entre marcas dos produtores e marcas dos distribuidores, sendo que as últimas pertencem aos canais de distribuição, como por exemplo hipermercados e supermercados. Para além disso, são considerados três tipos principais de marcas: institucional, produto e *umbrella*.

1.2.1. A marca institucional ou *corporate*

A marca institucional ou *corporate* identifica a empresa, e nos casos em que não é exposta nos produtos ou serviços, é exclusivamente institucional. Contudo, nas situações em que a marca institucional identifica também todos os produtos ou serviços da empresa, sendo ambas iguais, constitui uma marca institucional *umbrella*. Existe ainda um tipo híbrido de marca institucional no qual esta apenas identifica uma parte dos seus produtos ou serviços, possuindo os outros as suas marcas próprias.

1.2.2. A marca produto

Quando a cada produto ou serviço corresponde uma determinada marca e posicionamento, trata-se de uma marca produto. Porém, essa mesma marca pode ser uma marca gama, se for atribuída a vários produtos com o mesmo posicionamento; uma marca de família, se adotar no seu nome um prefixo ou sufixo que consta no nome da marca institucional; e um “produto-marca”, cuja identificação é quase exclusivamente a sua marca.

1.2.3. A marca *umbrella*

A marca *umbrella* identifica diferentes categorias de produtos que podem pertencer a mercados distintos. Nesse contexto, existem a marca linha, que abrange vários produtos sob o mesmo nome; a *griffe*, que identifica criações originais e está normalmente associada aos produtos de luxo; e a marca caução, que complementa outra marca, funcionando como uma garantia.

1.2.4. Outros tipos de marcas

Os mesmos autores referem outros tipos de marcas como a marca genérica e a *label*. Quando uma marca passa a representar, para os consumidores, não apenas o produto mas a respetiva categoria, designa-se de marca genérica (por exemplo, pastilhas elásticas são chamadas habitualmente por *chiclets*). *Label* é mais uma classificação, atribuída por uma entidade pública ou profissional, do que propriamente uma marca. Representa, portanto, uma garantia da origem, do processo de fabrico, ou de um determinado nível de desempenho, por exemplo V.Q.P.R.D. significa que o vinho é um vinho de qualidade produzido em região demarcada.

1.2.5. Hierarquia ou arquitetura de marcas

O autor João Diogo (2008) enquadra a tipologia das marcas como uma estratégia de marca, segundo a qual é definida uma hierarquia ou arquitetura de marcas. Essa arquitetura permite às empresas organizarem os diferentes produtos do seu portfólio e estabelecer as relações entre estes e as marcas. A perspetiva escolhida por este autor foi a referida por Kapferer (1991) que apresenta os seguintes seis esquemas-tipo: marca-produto, marca-linha, marca-gama, marca sombrinha ou *umbrella*, marca-origem ou marca-mãe, e marca-caução.

Em termos conceptuais esta abordagem é idêntica à mencionada acima. No entanto, importa referir que para Kapferer a marca-gama pode incluir várias linhas e que, apesar de algumas semelhanças, a marca-origem é diferente da marca-*umbrella* e da marca-caução. A marca-origem atribui nomes próprios aos seus produtos e não nomes genéricos como a marca-*umbrella*. Por outro lado, na marca-caução os produtos são autónomos, ao invés da marca-mãe na qual os produtos devem respeitar o espírito da família. Conforme adverte Kapferer (1991: 127), os seis tipos de marcas mencionados são modelos que, na maioria dos casos, não traduzem a realidade das empresas que optam por situações híbridas de acordo com os produtos.

Cada um destes modelos apresenta vantagens e inconvenientes que devem ser ponderados no momento da criação de uma marca. Não fará sentido expor os mesmos nesta dissertação, dadas as restrições ao nível da extensão, e visto que a base de partida é uma marca com mais de 100 anos.

1.3. Conclusão

A marca é um conceito complexo, multidimensional, multidisciplinar e susceptível das mais diversas interpretações. Na atualidade, a sua conceptualização teórica é praticamente infundável, considerando os manuais e os artigos que discorrem sobre este tema.

Perante a inexistência de uma abordagem consensual, e numa tentativa de desambiguação, optou-se pelo modelo do “triângulo da marca”. Esta perspetiva constitui a base para uma investigação suficientemente abrangente, mas não demasiadamente complexa. Num primeiro momento em termos teóricos e de seguida aplicada ao estudo de caso.

No centro deste modelo encontra-se o conceito de marca, previamente abordado, e nos três pilares as noções de identidade, objeto e mercado. Partindo das respostas do mercado constitui-se o valor da marca. Esta construção teórica representa também os fundamentos para a longevidade da marca. A figura 1 (abaixo) sintetiza o enquadramento teórico e conceptual desta dissertação.

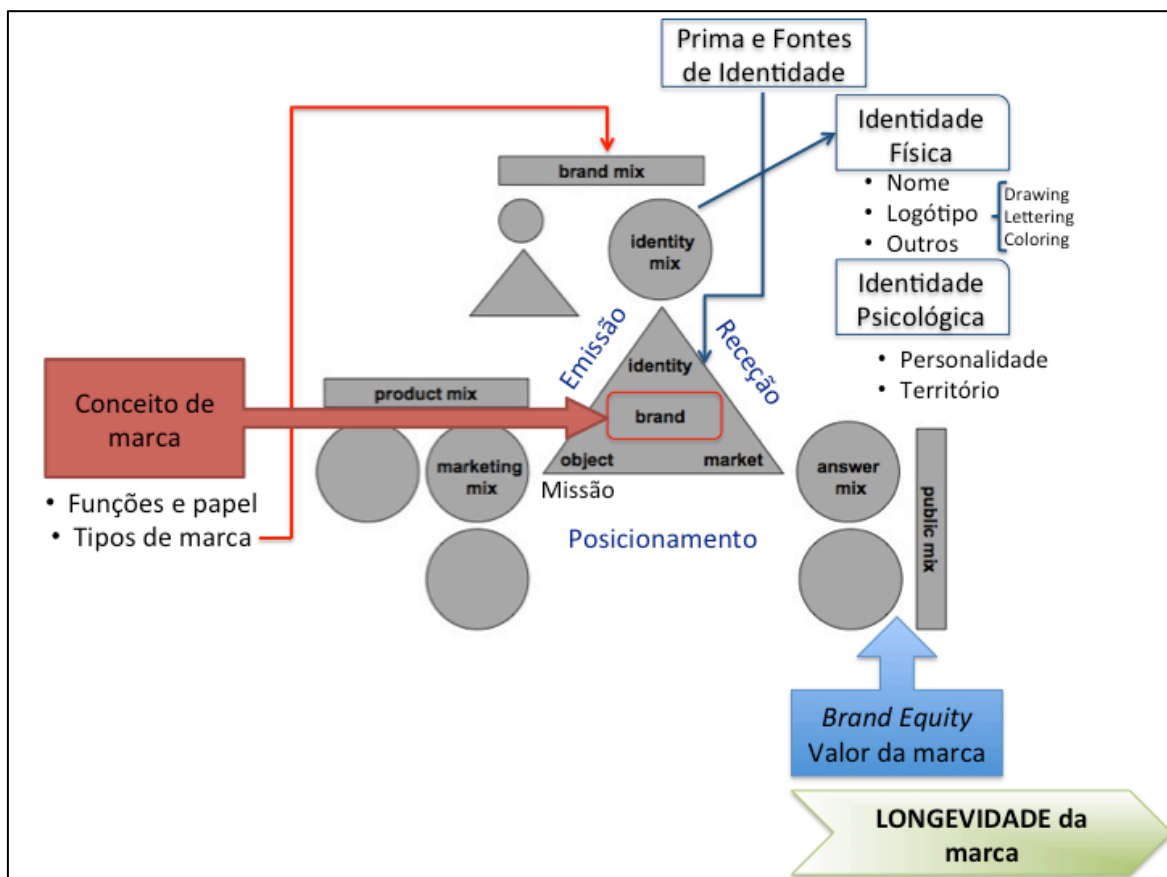


Figura 1: Síntese do enquadramento teórico e conceptual (Fonte: adaptado de Lencastre e Côrte-Real, 2009: 24)

2. “O Triângulo da Marca”

Na conceptualização da marca, de acordo com a perspectiva semiótica, a marca é analisada como sendo um sistema de significação. “A marca surge-nos assim como um sinal ou conjunto de sinais de identidade, distintivos de uma missão e das respetivas ações de marketing oferecidas por uma organização, visando obter uma imagem junto dos públicos a quem se dirige” (Brito e Lencastre, 2000: 19). Segundo a semiótica pierciana, o sinal é triádico, isto significa que possui três dimensões: o sinal em sentido estrito, o objeto e o interpretante.

2.1. Os Três Pilares da Marca

“O triângulo da marca” proposto por Lencastre em 1999, e posteriormente adaptado no seu livro (O Livro da Marca, 2007), apresenta como sinal o nome da marca e outros sinais que constituem o *identity mix*; como objeto a organização e/ou produtos, expressa através do marketing *mix* e da missão da marca; como interpretante a imagem (*image mix*) e os diferentes intérpretes (*public mix*), visto que a imagem de marca difere consoante os seus públicos.

O autor supra (Lencastre, 2007: 41-43) adverte para a importância da diferente natureza dos três pilares da marca. Em termos de “carácter tendencialmente permanente do *identity mix*”, a identidade da marca tende a ser estável, realizando apenas algumas modificações no longo prazo. Ao invés, o marketing *mix* tem um “carácter tendencialmente adaptativo”, visto que deverá ser contextualizado no espaço e no tempo e que deverá antecipar as tendências do mercado.

A segunda diferença relaciona-se com os lados da emissão e da receção da marca. Os pilares do *identity mix* e do *marketing mix*, por serem criados, desenvolvidos e controlados pelas organizações, situam-se no lado da emissão. Do lado da receção encontra-se a *image* e o *public mix*, considerado o pilar do mercado, dos resultados, das respostas dos diferentes públicos face à marca.

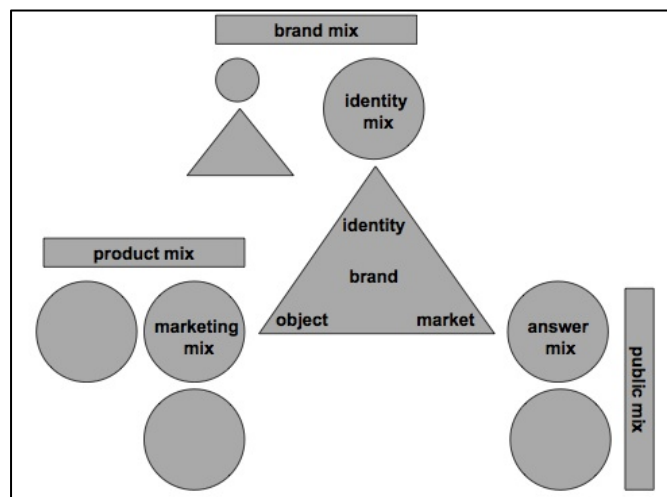


Figura 2: “O Triângulo da Marca” (Fonte: Lencastre e Côrte-Real, 2009: 24)

“Ao considerar o *branding* a partir da perspectiva da semiótica, os autores estão a tentar encontrar um modelo descritivo que represente uma visão holística, em que a marca não é apenas um rótulo, nem apenas um produto ou uma organização, nem apenas os seus clientes ou *stakeholders*, mas sim a interação de todos eles.” (Lencastre e Côrte-Real, 2010: 403)

2.2. A Identidade da Marca

O conceito de identidade da marca tem vindo a evoluir (cf. Diogo, 2008), acompanhando a evolução da marca e do marketing. Nos anos 50, período em que o marketing começou a ganhar maior importância, a conceptualização de identidade era essencialmente visual. Posteriormente, a identidade corporativa passou a ser incluída nos manuais de marketing, e apenas a partir dos anos 80, época de fusões e aquisições, teve início uma visão mais abrangente de identidade. A definição de identidade refere-se não só a identidade gráfica e visual, mas também a identidade verbal, relacionada com o modo como a marca exprime os seus valores, as suas convicções, o seu carácter.

Apesar de Aaker (1991) não apresentar uma conceptualização de identidade da marca, menciona que o nome e o(s) símbolo(s) são elementos centrais da marca, essenciais para a sua identificação e diferenciação. Para além disso, estão na base do desenvolvimento da notoriedade, dos investimentos em comunicação e do estabelecimento de associações à marca. Em conjunto com o nome e símbolo pode estar um *slogan* que permite obter associações adicionais.

2.2.1. O “prisma da identidade” e as fontes de identidade

Para Kapferer (1991), a definição da identidade da marca situa-se ao nível do emissor e, como tal precede a imagem de marca, que está do lado do recetor. Neste sentido, a identidade da marca é uma condição prévia para a respetiva gestão. “Poucas marcas sabem quem são no fundo, em que reside a sua unicidade, a sua identidade.” (Kapferer, 1991: 29). Com o intuito de colmatar esta dificuldade, o autor apresenta o “prisma da identidade”⁴ composto pelas seguintes facetas:

- Físico - corresponde aos elementos tangíveis da marca;
- Personalidade - relaciona-se com o carácter da marca, com a sua forma de comunicar;
- Cultura - significa que a marca deve possuir um sistema de valores, deve ser um “universo cultural”;
- Relação - sugere que a relação dos públicos com a marca pode transcender a mera relação de troca;
- Reflexo - implica uma imagem exterior dos alvos da marca;
- Mentalização – refere-se à interiorização do espírito da marca.

Todas estas dimensões formam um todo, “um ser de discurso”, uma vez que “a marca só existe se comunicar” (Kapferer, 1991: 41).

O autor acima mencionado, não só propõe a utilização do prisma da identidade da marca como instrumento de diagnóstico dos pontos fortes e fracos da marca, mas também menciona as fontes de identidade que permitem deduzir qual o conteúdo da marca, não estando o mesmo explícito. As seis fontes de identidade apresentadas são: os produtos, o nome, as personagens, os símbolos visuais e logótipos, o país de origem e a publicidade.

Se a marca confere sentido aos produtos, estes suportam a identidade da marca, podendo mesmo existir um produto no seu centro nuclear. O nome traduz, em alguns casos, os objetivos, os valores, o espírito da marca. As personagens da marca podem ser fictícias ou reais e são associadas à personalidade da marca. O logótipo é o símbolo visual da marca por excelência, permitindo o seu reconhecimento mesmo sem a menção do nome. A marca pode ser conotada com as características do seu país de origem e com os

⁴ Anexo A – “Prisma de identidade de marca” (Kapferer, 1991: 38)

respetivos factos históricos. A publicidade representa a comunicação da marca com os seus públicos, a forma e o conteúdo dos discursos da marca são reveladores da sua razão de ser.

2.2.2. A marca como identidade

Semprini (in Serra e Gonzalez, 1999) discorda da abordagem de Kapferer, em termos da precedência da identidade face à imagem de marca. Para Semprini os recetores também exercem influência sobre a marca, sendo que a identidade da marca se materializada nos discursos que os diversos intervenientes emitem sobre a mesma.

Na perspectiva holística da marca, Leslie de Chernatony (2001), ao considerar a marca como identidade, expõe um modelo⁵ com os respetivos cinco componentes. O elemento central é a visão da marca que deverá estar fortemente enraizada na cultura organizacional. A partir desse núcleo a marca desenvolve o seu posicionamento e a sua personalidade, que lhe permitem expressar as suas características funcionais e emocionais, junto de todos os *stakeholders*. Na base deste modelo estão os relacionamentos internos e externos, que a organização estabelece com os clientes e todos os seus públicos. Somente após garantir a coerência de todos estes componentes, a organização está apta a apresentar a marca aos diversos *stakeholders*.

Para Chernatony os gestores ao combinarem estas cinco dimensões fortalecem o significado da marca e podem comunicar a essência da marca de um modo mais eficaz. Nesse contexto, a diferença entre a identidade (desenvolvida pelos gestores) e a imagem de marca (perceção dos clientes num determinado momento) pode ser minimizada, originando um melhor posicionamento da marca. Para além da coerência, importa também a consistência da marca ao longo do tempo. Portanto, devem ser feitos os ajustes necessários nos componentes da identidade para que a imagem desejada coincida ao máximo com a imagem projetada.

2.2.3. A identidade física e a identidade psicológica da marca

No livro Mercator (2004) distinguem-se dois tipos de identidade, a identidade física e a identidade psicológica ou cultural da marca.

⁵ Anexo B – “The Components of Brand Identity” (de Chernatony, 2001: 295)

2.2.3.1. A identidade física

A parte física é constituída pelo nome, embalagem e design do produto e componentes da marca. Os autores referem seis tipos de nomes: patronímico, o nome do fundador é a marca; sigla, que pode ter como ponto de partida o nome de uma empresa; evocativo, remete para a categoria de produtos; marca de fantasia, pode ou não ter algum significado; marca de família, composta por um prefixo ou sufixo retirado da marca institucional; e somatório de nomes, utilizado normalmente em reestruturações. Para além desta tipologia, são apresentados critérios que um bom nome deve seguir, ou seja, deve ser curto, de fácil memorização, sem conotações indesejáveis, internacional, disponível e defensável juridicamente, e não restritivo. A embalagem e o design apesar de não fazerem parte do produto em si, estão-lhe inerentemente associados e desempenham diversas funções. Não só em termos de proteção e conservação do produto, utilização, logística, mas também ao nível da comunicação permitindo que o produto seja de fácil identificação e reconhecimento, que exerça atratividade e impacto junto dos clientes e que expresse o posicionamento da marca. Os componentes da marca podem ser vários ou apenas um dos seguintes: logótipo, jingle, símbolos, assinatura e códigos gráficos.

2.2.3.2. A identidade psicológica, a personalidade e o território da marca

A identidade psicológica ou cultural da marca relaciona-se, tal como uma pessoa, com o seu carácter ou personalidade, com o território e com os seus valores culturais. O carácter ou a personalidade da marca “são os traços salientes da psicologia da marca” (Lindon *et al.*, 2004: 179). Para estes autores a personalidade de uma marca deve ser o mais simples possível e conter o mínimo de dimensões.

Neste contexto, J. L. Aaker (1997: 347) apresenta cinco dimensões da personalidade da marca, que define como “o conjunto de características humanas que se associam a uma marca”. As dimensões e respetivos aspetos são: sinceridade, terra-a-terra, honesto, sadio, alegre; excitação, ousado, espirituoso, imaginativo, moderno; competência, fiável, inteligente, bem sucedido; sofisticação, classe alta, charmoso; e vigor, virado para o exterior, resistente (1997: 352).

O território de uma marca é definido como “o espaço do mercado ou mercados onde a marca é legítima.” (Lindon *et al.*, 2004: 179). Este tema assume particular importância na definição das políticas de extensão de marca. Os valores culturais de uma marca

relacionam-se essencialmente com a cultura organizacional, pelo que são mais evidentes em marcas institucionais do que em marcas de produto.

2.2.4. A identidade verbal, visual e comportamental

João Diogo (2008) sugere outros autores que consideram três dimensões da identidade da marca. A dimensão visual composta por todos os elementos gráficos, a identidade verbal que se expressa através da linguagem e do tom de comunicação, e a dimensão comportamental. Neste sentido, “o que a marca faz deve estar em total sintonia com o que a marca diz” (Diogo, 2008: 55). São também apresentados seis critérios, adaptados de Keller, que os elementos da marca devem respeitar de modo a formarem uma identidade coerente e consistente. Os elementos da marca devem ser: memoráveis, adaptáveis, significativos, extensíveis, protegidos legalmente e agradáveis.

2.2.5. O pilar da identidade

O pilar da identidade, no “triângulo da marca” de Lencastre (2009), corresponde ao *identity mix* e ao *brand mix*.

2.2.5.1. Identity mix

O conceito de *identity mix* que foi inicialmente proposto por Olins no contexto da identidade corporativa, engloba todos os sinais identificativos passíveis de proteção legal, como: nome, logótipo, *slogan*, rótulo, embalagem, personagem, som.

Lencastre (2009) menciona três níveis de *identity mix*. O primeiro é a identidade central, geralmente o nome da marca. Sucede depois a identidade atualizada, que corresponde à identidade gráfica, à ortografia e aos logótipos. O nome da marca pode ser apenas constituído pelo nome *stricto sensu* ou pode ter associado um nome genérico. O logótipo *stricto sensu* é formado pela caligrafia (*lettering*), à qual se pode eventualmente juntar um desenho (*drawing*) e um código de cores específico (*colouring*). Do último nível, a identidade alargada, fazem parte todos os outros elementos *slogan*, rótulo, embalagem, personagem, som, e o manual da sua respetiva utilização. Estes componentes enquadram-se no uso circunstancial, ao passo que os primeiros fazem parte do uso geral do *mix* de identidade (cf. Lencastre, 1999).

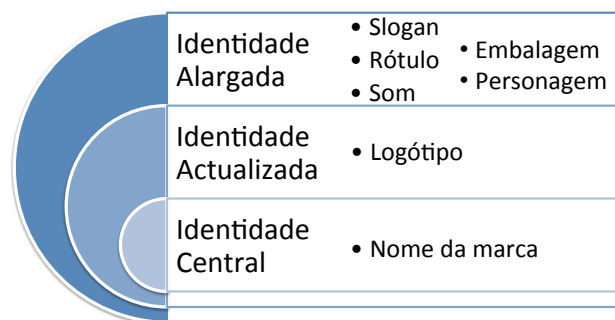


Figura 3: *Identity mix*- três níveis (Fonte: adaptado de Lencastre, 2007 e 2009)

2.2.5.2. *Brand mix*

Brand mix, de acordo com Lencastre (2009), diz respeito a estruturas de marca que podem ser monolíticas, existindo apenas uma única marca, diferenciadas quando compostas por várias marcas, ou mistas. O mesmo autor (2007) refere ainda que, normalmente a estrutura de identidade de uma marca não é pura e, que vai evoluindo ao longo do tempo. Inicialmente pode existir uma só marca que depois se pode transformar em estruturas mais ou menos diferenciadas, consoante a maior ou menor dependência das submarcas.

O *brand mix* abrange também as situações de *co-branding*, ou seja, quando a marca se associa a outras marcas. Segundo Kotler *et al.* (2009), a marca pode associar-se a marcas de outras empresas ou da mesma, devendo existir a preocupação da adequabilidade e da complementaridade entre as marcas. Lencastre (2007: 60) conclui que “a preocupação central da gestão da identidade é a sua capacidade de significar uma missão (...) e uma relação com o mundo”.

2.3. O Objeto da Marca

Sendo a marca um sinal, refere-se a algo ou a alguém, que constitui o objeto da marca. Inicialmente, na abordagem dos quatro “P’s” de marketing (*product, price, place, promotion*) produto, preço, distribuição e comunicação, a marca era considerada como um elemento da variável produto. Não obstante, a oferta das empresas foi evoluindo para novos produtos e novas áreas, mantendo em muitos casos a mesma marca. Prosseguindo o raciocínio de Lencastre (2007: 49), “a marca, antes de ter por objeto um produto, tem por objeto um desígnio, uma missão”.

2.3.1. Missão da marca

Contrariamente à definição de missão da empresa presente na grande maioria dos manuais de marketing, o conceito de missão da marca é difícil de encontrar. No entanto, a missão da marca deverá estar intrinsecamente relacionada com a missão da empresa, conforme menciona a autora Ana Côrte-Real Beirão (2004).

Se a marca for comparada a uma pirâmide, de acordo com Kapferer (in Beirão, 2004), a visão e o propósito da marca estão no topo, seguidos dos valores. A personalidade, o estilo de comunicação e as características estratégicas ocupam uma posição intermédia, e na base estão os produtos. Decorre desta perspetiva que o desenvolvimento de uma marca deve ser encetado partindo do topo para a base. “A missão da marca, se claramente definida e interiorizada pelos seus diferentes públicos, fornece à organização uma poderosa arma de comunicação” (Beirão, 2004: 105).

No livro Marketing 3.0 (Kotler *et al.*, 2011: 62) os autores acrescentam que “quando a missão de uma marca está implementada com sucesso nas mentes, corações e espíritos dos consumidores, a marca é proprietária dos consumidores”. Quando a marca atinge esse estatuto o que resta aos seus gestores e às organizações é atuarem em consonância com a missão definida. Segundo os mesmos autores, uma boa missão de marca deverá possuir três características: “*Business as unusual*” na etapa da criação; uma história que comova as pessoas durante a disseminação; e a capacitação do consumidor, essencial para a realização da missão.

2.3.2. Marketing mix e Product mix da marca

De acordo com Lencastre e Côrte-Real (2009) o *marketing mix* da marca é apresentado em analogia com os três níveis de produto, outrora definidos por Kotler, produto central, produto atual e produto aumentado. Neste sentido, o produto central do *marketing mix* da marca pode ser um produto, um benefício ou uma missão que engloba toda a oferta. O produto atual corresponde aos diferentes produtos que a marca desenvolve para os públicos a quem se dirige, ou seja, o *product mix* da marca. Por fim, o produto aumentado exprime os restantes “Ps” do *marketing mix* que diferem de acordo com os diferentes *stakeholders* da marca.

A multiplicidade de todos estes elementos torna premente a existência de uma missão da marca unificadora. “A missão é o benefício global oferecido por uma marca. Deve ser

vista como denominador comum do *marketing mix*, o conjunto de benefícios, e respectivas ações de marketing, oferecidos por uma marca, e pelas marcas que ela eventualmente cubra” (Lencastre, 2007: 52).

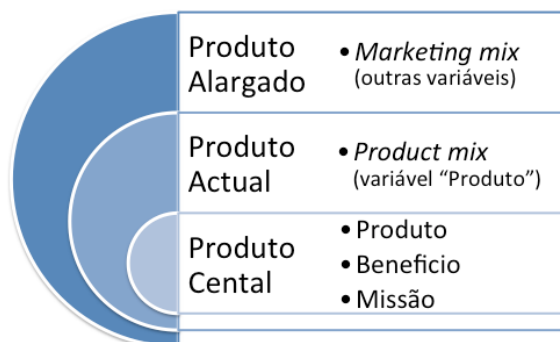


Figura 4: *Marketing mix*- três níveis (Fonte: adaptado de Lencastre, 2007 e 2009)

2.4. A Imagem e o Posicionamento de Marca

Para o autor Aaker (1991: 109-110) “uma imagem de marca é um conjunto de associações, geralmente organizadas de um modo significativo”. A imagem e as associações representam percepções e, como tal, são conceitos muito relacionados com o conceito de posicionamento. Contudo, definir um posicionamento implica normalmente uma base de comparação face à concorrência. Neste sentido, o posicionamento não só reflete as percepções dos diferentes públicos da marca, mas também tenta traduzir o que a organização espera que seja apreendido por eles.

2.4.1. Imagens funcionais, sensoriais ou simbólicas

Serra e Gonzalez (1999) consideram, tal como Aaker, que a imagem de marca e o tipo de associações são uma fonte crucial do valor da marca, que será abordado no capítulo seguinte. Estes autores mencionam que, apesar da importância estratégica que a imagem de marca adquiriu, especialmente depois dos anos 80, em termos conceptuais ainda não existe um consenso. Não obstante, são apresentadas algumas perspetivas que têm como ponto de partida “a imagem como produto de uma representação mental” (Serra e Gonzalez, 1999: 38).

A estrutura cognitiva face a uma marca é, portanto formada através de crenças, percepções, associações e expectativas. Para além disso, o consumidor pode associar uma

marca a um determinado tipo de benefícios, podendo originar imagens funcionais, sensoriais ou simbólicas. A primeira resulta da procura de vantagens funcionais, a imagem sensorial relaciona-se com a experiência, e a última com a satisfação de necessidades simbólicas (aprovação, credibilidade, estatuto social). Normalmente, as empresas têm dificuldades em adotar apenas uma destas dimensões, e acabam por desenvolver imagens de marca multidimensionais.

2.4.2. A marca como imagem

Na abordagem de Leslie de Chernatony (2001) também se faz referência ao facto de que a estratégia de posicionamento deve estar centrada, idealmente, em apenas um atributo funcional que seja valorizado pelos consumidores. De acordo com este autor, sofrem de miopia os gestores que não compreendem que posicionamento é ocupar um espaço na mente dos clientes (cf. Ries e Trout, 1986). Isto implica que os clientes sejam envolvidos na estratégia, uma vez que, pode ser necessário ajustar a marca no sentido de alinhar, da melhor forma possível, o posicionamento desejado pela empresa e o percebido pelos clientes.

Continuando a seguir o raciocínio do autor acima (de Chernatony, 2001), os clientes podem valorizar mais os valores emocionais da marca do que os seus benefícios funcionais. Ao considerar a marca como uma personalidade, importa perceber de que modo os clientes se identificam com os valores emocionais da marca. Para Chernatony a escolha da marca depende da adequabilidade entre a personalidade da marca e a personalidade que o cliente deseja projetar “*aspirational self*” (2001: 291). Esta interpretação assemelha-se com a imagem simbólica referida anteriormente.

Na aceção da marca como imagem, a marca é “um conjunto de associações percebidas por um indivíduo, ao longo do tempo, como resultado da experiência de marca direta ou indireta” (de Chernatony, 2001: 297). Uma vez que diferentes pessoas têm diferentes imagens de marca, é necessário que os gestores encontrem aspectos comuns que favoreçam as percepções dos clientes sobre a marca. Nesta perspetiva o cliente é novamente colocado numa posição central. Segundo Chernatony, a avaliação da imagem de marca depende do nível de envolvimento do cliente com a categoria de produto em questão. Deste modo, se o nível for elevado a “imagem de marca relaciona-se com a informação retida na memória do cliente e que o ajuda a definir-se”. Em categorias de baixo envolvimento a “imagem de

marca é uma impressão holística da posição da marca relativamente aos concorrentes percebidos” (de Chernatony, 2001: 297).

2.4.3. Como a marca é identificada

No livro *Mercator* (Lindon *et al.*, 2004: 175) pode constatar-se que do lado do emissor está o conceito de identidade (“o que a marca é”), do lado do recetor estão os conceitos de imagem (“como a marca é identificada”) e de notoriedade (“a presença da marca no nosso espírito”), situada entre ambos encontra-se a estratégia de posicionamento (“como se pretende que a marca seja conhecida”). A imagem de marca é definida como “um conjunto de representações mentais, pessoais e subjetivas, estáveis, seletivas e simplificadoras” (Lindon *et al.*, 2004: 180).

As representações mentais relacionam-se com as características mais perceptíveis da marca para o consumidor, sobre as quais elabora um juízo de valor. Através de estudos de imagem de marca, as empresas conseguem identificar junto dos seus diversos públicos as diferentes perceções da marca. A imagem pode ser espontânea, quando os consumidores ao serem questionados espontaneamente referem os traços mais salientes da marca, ou latente, quando associações mais profundas são indicadas. De acordo com os mesmos autores, as fontes que estão na origem da imagem de marca são: os atributos do produto, a personalidade física e psicológica da marca, os benefícios ou inconvenientes percebidos pelos consumidores, e os atributos dos clientes da marca. Para aferir esses benefícios, o consumidor “sente” a marca em função das suas expectativas, das promessas da marca e da experiência da marca, comparativamente com as marcas concorrentes (Lindon *et al.*, 2004: 180-181).

A imagem é individual e subjetiva, razão pela qual a imagem de marca obtida através dos respetivos estudos representa a média das imagens obtidas. “A imagem é a expressão dos conhecimentos e atitudes dos consumidores relativamente à marca” (Lindon *et al.*, 2004: 181). Se a marca tiver uma boa imagem deve tentar promover a sua estabilidade, ganhando vantagem competitiva e clientes fidelizados. Apenas em condições excecionais a imagem de marca poderá sofrer algumas alterações, como aquando do lançamento de novos produtos, campanhas de publicidade especiais, ou em situações de crise.

A última característica referida é a seletividade e simplicidade da imagem de marca. Perante a existência de marcas com produtos muito semelhantes os consumidores, cuja memória é seletiva, recordam simplesmente os traços essenciais da marca.

2.4.4. *Image/Response mix e Public mix*

De acordo com Lencastre (1999: 112), “o interpretante da marca é a imagem que a marca tem junto de um determinado indivíduo, e por extensão junto de um determinado público-alvo”. Neste enquadramento teórico, o conceito de interpretante é composto pelo intérprete e pela interpretação. No artigo de 2010 (Lencastre e Côte-Real, 2010: 407) considera-se que “o interpretante é a resposta do mercado (...) ou por outras palavras, a resposta (interpretação) que a marca recebe de um determinado indivíduo (intérprete), e por extensão de um determinado mercado”. Sendo o mercado entendido como o público que é pertinente para a marca, em termos de gestão do *public mix*, importa distinguir os diferentes segmentos-alvo junto de cada público. Relativamente à resposta, pode ser classificada como cognitiva (notoriedade), afectiva (estima, preferência) ou comportamental (adesão, fidelidade) (cf. Lencastre, 2007: 62).

2.4.4.1. *Image/Response mix*

Seguindo a conceptualização dos autores acima (Lencastre e Côte-Real, 2010) o *response mix* pode dividir-se em três níveis: resposta central, atualizada e alargada. À resposta central corresponde o posicionamento da marca, ou seja, a primeira associação que um indivíduo refere espontaneamente, quando é questionado no âmbito de estudos de mercado (*top of mind*). Os estudos de mercado qualitativos sobre as associações à marca implicam respostas mais elaboradas, que constituem a designada resposta atualizada. Neste nível de resposta enquadra-se a imagem de marca. Por último, a resposta alargada que abrange todas as outras reações dos indivíduos, incluídas no âmbito de estudos quantitativos, dos quais resultam índices de notoriedade, estima, quotas de mercado, e eventualmente a valorização em termos de *brand equity*.

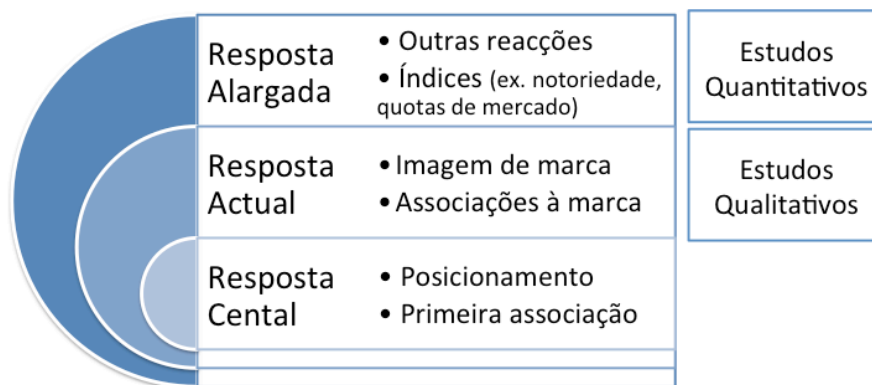


Figura 5: *Image/Response mix* - três níveis (Fonte: adaptado de Lencastre, 2007 e 2009)

2.4.4.2. *Public mix*

O Livro da Marca (Lencastre, 2007) conclui que os diversos segmentos-alvo dos diferentes públicos constituem o *public mix*, e o conjunto das suas respostas a uma marca configura o respetivo *image mix*. Neste sentido, uma marca deve ser “o sinal figurativo de uma missão única, com uma imagem diferenciada junto dos seus públicos e segmentos-alvo” (Lencastre, 2007: 68). O valor da marca, desenvolvido no capítulo seguinte, depende fundamentalmente deste terceiro pilar, visto ser “na essência, o valor de uma adesão e de uma fidelidade...a uma imagem, a uma missão, a um sinal” (Lencastre, 2007: 69).

2.5. Conclusão

“O triângulo da marca” constituiu o ponto de partida para um enquadramento teórico e conceptual mais profundo. Aos três pilares da marca apresentados por Lencastre foram adicionadas outras perspetivas que visaram explicar, de um modo mais abrangente, os três conceitos principais – identidade, objeto e imagem de marca.

Definir a identidade da marca é um requisito fulcral para a sua gestão. A razão de ser de uma marca não assenta apenas nos seus elementos gráficos. A questão identitária transcende a identidade física e visual, constitui também uma questão relacional. A marca estabelece relações com diversos públicos internos e externos, exprimindo a sua personalidade e os seus valores. Ambas as questões, identitária e relacional, estão na base da longevidade da marca, uma marca apenas se poderá projetar no futuro se souber quem é.

A missão da marca representa o seu objeto central e materializa as múltiplas dimensões presentes na própria marca, tornando-a num universo coerente e consistente. Assente na estabilidade da identidade e da missão da marca está a adaptabilidade das atividades de marketing, que possibilitam a evolução e contextualização da marca. A intemporalidade da essência da marca traduz a sua identidade, o seu propósito, os seus valores, que devem estar fortemente interiorizados nas mentes de todos aqueles com quem a marca se relaciona.

Os diversos públicos percecionam a marca de diferentes modos, estabelecem associações mentais distintas, manifestam respostas díspares. A imagem de marca traduz o resultado da interação do público com a marca ao longo do tempo. É também nesse resultado que tem origem o valor da marca.

3. Brand Equity e Valor da Marca

3.1. O Conceito de Brand Equity

De acordo com Serra e Gonzalez (1999), nos anos 60 surge a noção da marca como ativo nos principais livros de gestão. No entanto, a presença deste conceito intensifica-se nos anos 80, aquando da ocorrência de diversas fusões e aquisições, nas quais o “valor da marca” ou o “capital da marca”⁶ assume um papel de extrema importância. O valor da marca decorre inicialmente de uma perspectiva financeira, num contexto em que determinadas empresas são adquiridas por um valor muito superior à sua capitalização bolsista. Porém, rapidamente surgiram abordagens mais amplas, contemplando outras dimensões que transcendem o valor meramente financeiro.

Diogo (2008: 81) menciona que “a marca gera um capital, qualitativo ou quantitativo, que se reflete em mais valor, quer para a empresa, quer para o cliente ou consumidor final”. O autor refere Farquhar (1990) como pioneiro na conceptualização deste tema, definindo *brand equity* como o valor acrescentado que a marca pode ter para a empresa, distribuição ou consumidor. Para a empresa o *brand equity* pode ser medido através dos *cash flows* adicionais que obtém por ter uma marca associada ao seu produto, podendo assim praticar preços *premium* e diminuir os investimentos em comunicação. Pode também servir como termo de comparação entre duas marcas diferentes para o mesmo produto e conferir vantagens competitivas. Neste sentido, uma marca forte funciona como plataforma para o lançamento de novos produtos, permite ultrapassar situações de crise e está menos susceptível a ataques da concorrência. Estas três dimensões estratégicas do *brand equity* são difíceis de valorizar em termos de estudos quantitativos. No que diz respeito à perspectiva da distribuição, o *brand equity* pode ser mensurável através da influência que as marcas fortes exercem sobre as outras. Normalmente as marcas fortes estão presentes nos principais canais de distribuição e ocupam mais espaço nos lineares. Por outro lado, as marcas próprias da distribuição têm vindo a crescer, podendo gerar alguns conflitos de interesses entre produtores e distribuidores. Do ponto de vista do consumidor, o *brand*

⁶ “*Brand equity*” é o conceito anglo-saxónico que está na origem de “valor da marca” ou “capital da marca”.

equity repercute-se nas suas atitudes perante a marca, ou seja, na força das associações entre o produto e a respetiva avaliação que o consumidor memoriza.

Para Aaker (1991: 15) “*brand equity* é um conjunto de ativos e obrigações que se relacionam com uma marca, o seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem ao valor gerado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os seus clientes”. Os ativos e obrigações que estão na base do *brand equity* podem dividir-se em cinco categorias: lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca, e outros ativos da marca. O autor menciona também que o *brand equity* cria valor para o cliente e para a empresa. Para o cliente na medida em que o *brand equity* ajuda a interpretar, processar e armazenar informações relativas ao produto e à marca; pode motivar uma maior confiança na decisão de compra; e aumentar os níveis de satisfação, através da qualidade percebida e das associações à marca. O valor acrescido que o *brand equity* representa para a empresa relaciona-se com o aumento da eficiência e eficácia dos programas de marketing, a maior lealdade dos clientes para com a marca, a possibilidade de praticar preços mais elevados e obter maiores margens, a facilidade de crescimento através de extensões de marca, o incentivo proporcionado aos distribuidores da marca, e com as vantagens competitivas que advêm da posse de uma marca forte.

“O capital principal de uma empresa é constituído atualmente pelas suas marcas” é a primeira frase do livro de Kapferer (1991: 7). Segundo o autor, as empresas começaram a consciencializar-se que a marca é uma questão estratégica e detentora de um capital múltiplo. Apesar de não apresentar uma definição concreta para *brand equity*, Kapferer considera que o valor das marcas relaciona-se com a notoriedade, a imagem, a reputação e a confiança que estas vão desenvolvendo ao longo do tempo. No entanto, é necessário primeiro definir a identidade da marca, o foco central da gestão da marca. Tal como a identidade, também o capital de marca deve ser criado, gerido, desenvolvido e controlado.

Kevin L. Keller (1993: 2) conceptualiza o *brand equity* considerando apenas a perspetiva do consumidor individual, e define o *brand equity* baseado no consumidor (“*CBBE – customer-based brand equity*”) como “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca”. O *brand equity* funciona, portanto, como um instrumento para os gestores tentarem compreender melhor o que os consumidores sabem sobre a marca e que repercussões isso poderá ter na estratégia de marketing. Neste sentido, o *brand equity* baseado no consumidor “ocorre quando o

consumidor é familiar com a marca e detém na sua memória algumas associações à marca favoráveis, fortes e únicas”.

Brito e Lencastre (2000) adotam a definição de Keller por ser mais completa e abrangente. Lencastre, no livro *Mercator* (Lindon *et al.*, 2004: 166), afirma que “uma marca só é marca se despertar uma resposta, cognitiva, afectiva e comportamental junto dos seus públicos alvo (...) é esse o fundamento mais direto do seu valor”. A resposta cognitiva relaciona-se com o conhecimento da marca, o que se conhece sobre ela; a resposta afectiva remete para os sentimentos, o que se sente em relação à marca; a resposta comportamental traduz as atitudes, as decisões, as ações. Decorre desta abordagem que o valor que a marca acrescenta não é meramente o valor económico “*share of wallet*”, é essencialmente “*share of mind*”. Uma vez que, as marcas existem na mente das pessoas, o capital da marca é um capital emocional, de percepções e significados. Também neste enquadramento O Livro da Marca (2007: 285) considera que “é a partir da notoriedade e das associações à marca que se desenvolvem os outros tipos de resposta (...)”, razão pela qual analisam apenas estas duas fontes de valor da marca.

Mais recentemente Kapferer (2008) refere que o termo *brand equity* tem gerado uma certa confusão, pelo que importa distinguir ativos da marca, força da marca e valor da marca, ou seja, a capacidade de gerar lucros no futuro.

Kotler *et al.* (2009: 446) apesar de definirem *brand equity* como “o valor acrescentado ao produto ou serviço” enfatizam a perspectiva financeira do valor da marca. Cada vez mais as empresas tomam consciência da contribuição das marcas, visto que o seu valor pode chegar a representar mais de metade do valor de mercado total da empresa. Por essa razão, o valor das marcas tem vindo a ser progressivamente incluído nos balanços contabilísticos. Os autores acrescentam que o *brand equity* pode desempenhar um papel estratégico desde que se compreendam quais as suas fontes, respetivas repercussões e o modo como evoluem ao longo do tempo.

3.2. Criar e Desenvolver *Brand Equity*

O conceito de *brand equity* tem uma vasta presença na literatura, todavia, conforme refere Diogo (2008), existem algumas lacunas na identificação dos elementos que estão da origem do capital da marca. A edificação de uma marca forte depende precisamente das

suas fontes de valor e do modo como são geridas, no sentido de capitalizar esse mesmo valor numa perspectiva futura.

3.2.1. O modelo de Aaker

Para Aaker (1991), as cinco categorias acima referidas são também as fontes de valor, que dependendo do contexto podem ou não ser aplicadas. O modelo⁷ que o autor apresenta engloba as cinco dimensões e o modo como podem gerar valor para o cliente e/ou para a empresa.

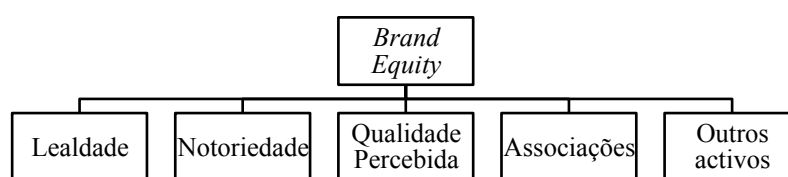


Figura 6: *Brand Equity* (Fonte: adaptado de Aaker, 1991)

3.2.1.1. Lealdade

No que concerne à lealdade, esta relaciona-se com a ligação emocional que o cliente estabelece com a marca, e é expressa numa pirâmide de cinco níveis. Na base da pirâmide não existe lealdade, o comprador é indiferente à marca; o segundo nível inclui os compradores habituais que estão satisfeitos, não tendo portanto razões para mudarem para uma marca concorrente; no nível seguinte os consumidores não só estão satisfeitos, como também a mudança de marca representa custos; no quarto nível estão aqueles que gostam da marca, que estabelecem laços afectivos com a marca e a consideram um amigo, por diversas razões (associações simbólicas, qualidade, experiências); no topo estão os consumidores que assumem um compromisso com a marca, que têm orgulho, que a recomendam a outras pessoas. O autor menciona que estes níveis não são estanques, podem haver diferentes conceptualizações e os consumidores podem ter diferentes combinações de lealdade.

Todas as dimensões do *brand equity* se interrelacionam. No entanto, a lealdade à marca implica que a pessoa a tenha comprado e experimentado, ao invés da notoriedade,

⁷ Anexo C – “*Brand Equity*” (Aaker, 1991: 270)

associações ou qualidade percebida. A lealdade à marca cria valor porque permite: reduzir os custos de marketing, uma vez que manter a base de clientes leais representa um menor investimento do que conquistar novos; alavancagem junto da distribuição, pois os consumidores leais procuram as suas marcas nas lojas; atrair novos clientes, através da notoriedade e da segurança transmitida; um maior tempo de resposta perante ameaças da concorrência.

3.2.1.2. Notoriedade

A notoriedade da marca “é a capacidade de um potencial comprador reconhecer ou recordar-se da marca como pertencente a uma determinada categoria de produto” (Aaker, 1991: 61). Mais uma vez o autor recorre a uma pirâmide para ilustrar os diferentes níveis de notoriedade. Na base está o desconhecimento da marca; depois o reconhecimento ou notoriedade assistida (*recognition*), perante um conjunto de marcas que lhes são apresentadas os consumidores mencionam aquela que reconhecem; a seguir a notoriedade espontânea ou evocada (*recall*), decorre da resposta do consumidor quando questionado sobre uma categoria de produto; e por último o *top of mind*, a primeira marca a ser referida em estudos de notoriedade. Se essa marca for mencionada por um elevado número de inquiridos a marca pode atingir o nível de marca dominante (*dominant brand*). O valor estratégico da notoriedade relaciona-se com o facto de funcionar como âncora para outras associações, de gerar familiaridade, de representar um sinal de substância/compromisso, e da marca poder ser considerada no processo de compra.

3.2.1.3. Qualidade percebida

“Qualidade percebida pode ser definida como a perceção dos consumidores sobre a qualidade em geral ou a superioridade de um produto ou serviço, face às alternativas, no que diz respeito à finalidade pretendida” (Aaker, 1991: 85). Por conseguinte, sendo a qualidade percebida um elemento intangível e subjetivo, é de difícil mensurabilidade. Dependendo dos diferentes contextos, as organizações devem definir quais as dimensões da qualidade que pretendem analisar. No entanto, proporciona valor na medida em que expressa uma razão para comprar, é importante para a diferenciação e posicionamento da marca, se a qualidade for percecionada como superior pode estabelecer-se um preço *premium*, impulsiona os canais de distribuição e facilita as extensões de marca.

3.2.1.4. Associações à marca

Conforme foi mencionado acima, os conceitos de associações à marca e imagem de marca estão inerentemente conectados com posicionamento. Para Aaker uma associação é algo que está mentalmente relacionado com marca, e a imagem de marca é um conjunto organizado de associações (Aaker, 1991: 109-110). As associações criam valor uma vez que ajudam e influenciam o processo de tomada de decisão, estão na base da diferenciação e do posicionamento, funcionam como razões para comprar, contribuem para criar atitude e sentimentos positivos face à marca, e também facilitam as extensões de marca. O autor considera que existem onze tipos de associações: atributos tangíveis do produto, intangíveis, benefícios para os clientes, preço relativo, utilização/aplicação, utilizador/cliente, celebridade/pessoa, estilo de vida/personalidade, categoria do produto, concorrentes, e país/área geográfica. Através de estudos de mercado é possível saber que significado a marca tem para as pessoas. Esta pesquisa qualitativa, para além de poder proporcionar um contacto entre os gestores e os clientes, pode contribuir para melhorar a estratégia da marca. Nesse sentido, é importante que os gestores decidam que associações devem ser enfraquecidas, criadas ou fortalecidas. Posteriormente, as associações devem ser mantidas de uma forma consistente ao longo dos planos de marketing e ao longo do tempo, por exemplo, como sugere Aaker, criando a função de gestor de *brand equity*.

3.2.1.5. Outros ativos da marca

A quinta dimensão do *brand equity* é constituída por outros ativos da marca como patentes, marcas registadas (*trademarks*), e relacionamentos com os canais de distribuição. O valor destes elementos reside no facto de poderem traduzir-se numa vantagem competitiva, impedindo a concorrência de danificar o capital já criado.

3.2.2. Os modelos de Keller

3.2.2.1. CBBE “customer-based brand equity”

O modelo desenvolvido por Keller (2001), *CBBE “customer-based brand equity”*, permite definir *brand equity* e determinar qual o melhor modo de o construir, medir e gerir. O autor advoga que o poder de uma marca reside na mente dos consumidores, naquilo que ouviram, viram, aprenderam, pensaram e sentiram ao longo do tempo. De acordo com

Keller, para criar uma marca forte com um elevado *brand equity* as empresas necessitam de subir quatro degraus:

- Identidade da marca (quem é a marca);
- Significado da marca (o que é a marca);
- Respostas à marca (o que os clientes pensam ou sentem sobre a marca);
- Relacionamentos com a marca (que tipo de associações e de relacionamentos os clientes estabelecem com a marca).

Para além destes quatro níveis, o autor refere seis componentes fundamentais para a construção de uma marca forte, que representa em forma de pirâmide⁸: saliência, desempenho, imaginário, juízos de valor, sentimentos e ressonância. Na base da pirâmide está a saliência da marca, que corresponde à questão da identidade e que se relaciona com a notoriedade. Keller (2001) aponta a profundidade e a amplitude da notoriedade como critérios para criar uma identidade de marca forte. A profundidade diz respeito à facilidade com que os consumidores evocam ou reconhecem a marca, e a amplitude refere-se às diversas situações de compra e consumo em que a marca é relembrada.

No segundo nível, é necessário criar uma imagem de marca para que esta possa adquirir um significado na mente do cliente. As diversas associações à marca podem ter origem na experiência do cliente ou através das diversas formas de comunicação da marca. No entanto, podem estar mais relacionadas com atributos funcionais ou com características mais abstractas, ou seja, o significado da marca pode adquirir uma dimensão mais de desempenho ou de imaginário. Os principais componentes de cada uma destas dimensões podem ser consultados no Anexo D. De acordo com Keller (2001), o que é realmente crucial para gerar *brand equity* é que a marca estabeleça associações fortes, favoráveis e únicas com os seus clientes.

A aplicação deste modelo implica que os gestores estejam atentos às respostas dos consumidores perante a marca. Estas respostas podem advir da cabeça, constituindo juízos de valor (qualidade, credibilidade, consideração, superioridade) ou do coração, expressando sentimentos (simpatia, diversão, excitação, segurança, aprovação social, auto-respeito). Para serem produzidas repercussões favoráveis em termos de comportamento do

⁸ Anexo D – “Customer-based brand equity pyramid and sub-dimensions of brand-building blocks” adaptado de Keller (2001: 17-19)

consumidor, é essencial que as respostas sejam positivas em todos os momentos de contacto com a marca (Keller, 2001).

O último passo na criação de uma marca forte consiste em estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente. À natureza desse relacionamento e à sincronia, à identificação pessoal do cliente com a marca, Keller (2001) designa por ressonância. O autor menciona duas dimensões dos relacionamentos da marca, a intensidade e a atividade. A dimensão da intensidade inclui a atitude dos consumidores perante a marca, que a devem perceber como sendo especial, e o sentido de comunidade, que pode juntar consumidores, empregados e outros interessados na marca. A atividade refere-se ao comportamento leal do consumidor em termos de frequência e volume de compras, e ao seu envolvimento em atividades que transcendam a compra e o uso da marca. Este tipo de consumidor interage com a marca (adere aos clubes, participa em *sites* e fóruns) contribuindo para comunicar a marca e fortalecer os seus laços com a comunidade. Para atingir a ressonância, o último nível e o de maior valor, é necessário percorrer todos os outros níveis com a certeza de que estão em sintonia com as necessidades e desejos dos consumidores.

3.2.2.2. “Cadeia de valor da marca”

Outro modelo apresentado por Keller e Lehmann (2003) consiste na “cadeia de valor da marca”⁹, um modelo holístico que visa apreender as fontes de valor e o valor criado pelas marcas ao longo de um processo. Este modelo parte do princípio de que o valor da marca reside na mente dos consumidores. Neste enquadramento, a primeira fase do processo de criação de valor relaciona-se com o investimento num plano de marketing que implica segmentação de clientes, desenvolvimento de produtos, seleção dos canais de distribuição, comunicação, recursos humanos, entre outros. Para que o investimento se traduza de facto na criação de valor para a marca é necessário o que os autores designam por multiplicador de qualidade. Isto significa que o plano de marketing deverá ser claro, relevante, diferenciado e consistente.

A etapa seguinte traduz o impacto do plano de marketing ao nível da mente dos consumidores, em termos de notoriedade, associações, atitudes, lealdade e atividades.

⁹ Anexo E – “Brand value chain” (Keller e Lehmann, 2003: 29)

Apenas será gerado valor para a marca se possuir um elevado grau de notoriedade; se as associações à marca forem fortes, favoráveis e únicas; se o consumidor tiver atitudes positivas face à marca; se a ligação e a lealdade forem intensas; e se existirem diversas atividades relacionadas com a marca. A terceira fase, designada por desempenho da marca, depende não só das perceções dos clientes, mas também das condições de mercado. Ou seja, as reações da concorrência, o apoio dos distribuidores e o perfil dos clientes influenciam as suas respetivas respostas em termos de preços que estão dispostos a pagar, quotas de mercado, extensões da marca, estrutura de custos e rentabilidade. A transformação da rentabilidade em valor para os acionistas depende do designado “sentimento do investidor” que reflete a dinâmica do mercado, o potencial de crescimento, o perfil de risco e as contribuições da marca no portfólio da empresa. Os três principais indicadores do valor para os acionistas são a cotação das ações, o “*price/ earnings ratio*”, e a capitalização do mercado.

3.2.3. Notoriedade e associações à marca

Conforme acima mencionado, Margarida Pedro (in Lencastre, 2007) considera apenas a notoriedade e as associações à marca como fontes de valor. Relativamente à notoriedade adota a definição de Aaker, bem como os respetivos níveis. A autora acrescenta que todas as formas de comunicação e todos os sinais de identificação da marca podem ser objetos de estudos de notoriedade. O contributo da notoriedade em termos de valor foi também já referido. No que concerne às associações, estas são divididas em três grupos: primárias, secundárias e associações a marcas concorrentes.

As associações primárias estão intrinsecamente relacionadas com a marca e englobam a qualidade, o preço, a imagem quanto ao utilizador e quanto ao uso, e a personalidade. As associações secundárias dizem respeito à empresa detentora da marca, ao país ou área geográfica de origem, aos canais de distribuição, a outras marcas (*co-branding*), a celebridades e personagens, e outros tipos de associações que podem ter origem em ações de comunicação, como por exemplo o patrocínio de eventos. As associações a marcas concorrentes, são uma fonte de valor indireta, uma vez que, a importância das associações anteriores é relativa mediante o peso das associações feitas perante as marcas da concorrência. Neste sentido, apesar de implicitamente as marcas possuírem características

semelhantes (“*points of parity*”), devem ser capazes de expressar o que as torna únicas e distintas (“*points of differentiation*”).

Na questão do valor gerado pelas associações, Margarida Pedro (in Lencastre, 2007) remete para Aaker e para Keller, segundo o qual, o principal critério para que as associações representem valor é o facto de serem fortes, favoráveis e únicas. Fortes de acordo com a intensidade e a identificação com a marca, favoráveis se as associações forem importantes para os consumidores traduzindo-se em atitudes positivas, e únicas quando se diferenciam das outras marcas.

3.2.4. Fontes de valor da marca

Diogo (2008: 93) conclui que existem seis dimensões que permitem criar uma marca com mais valor: notoriedade e consciência da marca, identidade e associações de marca pretendidas e percebidas, qualidade percebida, lealdade e fidelidade à marca, relacionamento e interação com a marca, patentes e registos de proteção legal.

Com o propósito de saber quais as fontes do *brand equity* e quais os melhores meios para capitalizar o seu valor, os autores Kotler *et al.* (2009) sugerem a realização de auditorias à marca. Os *marketeers* devem efetuar este tipo de procedimentos focados nos clientes com alguma regularidade, por forma a avaliarem a saúde da marca e definirem, a partir daí, os seus planos de marketing. Para além de auditadas (“*brand audit*”) as marcas devem também ser rastreadas (“*brand tracking*”) com o objetivo de acompanhar a evolução das fontes de valor e as suas repercussões. Estes estudos fornecem dados quantitativos que permitem aferir onde, como e quanto valor está a ser gerado pela marca.

3.2.5. Diferenças conceptuais entre *brand equity* e valor da marca

Na literatura de marketing os conceitos de *brand equity* e valor da marca são normalmente utilizados indiscriminadamente como sinónimos. Por exemplo, Keller e Lehmann (2003) conceberam a “cadeia de valor da marca”¹⁰ com o intuito de proporcionar aos gestores um modelo que lhes permita maximizar o valor da marca ou o seu *brand equity*. Deste modo, assumem que ambas as definições são idênticas e que o valor da marca reside nos seus clientes. Em última instância, o valor da marca (ou *brand equity*)

¹⁰ Anexo E – “Brand value chain” (Keller e Lehmann, 2003: 29)

reflete-se no valor para os acionistas, o último elemento da “cadeia de valor da marca”. Para maximizar a criação de valor, os gestores devem analisar os diferentes indicadores em cada fase do processo, mais disponíveis na etapa da “mente dos consumidores”, e perceber como podem melhorar.

Três anos mais tarde Keller e Lehmann (2006) desenvolveram o modelo anterior, mantendo a definição de *brand equity* como o valor acumulado ao nível do consumidor, do mercado de produtos e do mercado financeiro. Apresentaram um novo modelo que relaciona *brand equity* e *brand performance*, baseando-se nos antecedentes e nas consequências da marca.¹¹ A primeira etapa relaciona-se com o as ações desenvolvidas pela empresa, que devem ser analisadas do ponto de vista quantitativo (por exemplo, investimentos em marketing) e qualitativo (relevância e consistência do programa de marketing). A segunda fase diz respeito ao que os consumidores pensam e sentem sobre a marca, moldados quer pelas suas características e experiências pessoais, quer por fatores de mercado e concorrenciais. A fase seguinte, que corresponde na “cadeia de valor” ao desempenho da marca, implica que os consumidores atuem no mercado, originando indicadores como quota de mercado, rentabilidade, entre outros. Para além das compras, os consumidores podem influenciar o futuro da marca através do passa-palavra. Por último, importa saber como reage o mercado financeiro e estimar o valor financeiro da marca. Considerar medidas como o preço das ações e a capitalização bolsista é bastante mais abrangente do que as métricas utilizadas ao nível dos consumidores ou do mercado de produtos.

Raggio e Leone (2007) discordam desta abordagem que considera o mesmo significado para *brand equity* e valor da marca (*brand value*), e propõem uma conceptualização distinta. Para estes autores, a noção de *brand equity* relaciona-se com o consumidor, com o significado da marca para ele, é uma construção teórica do domínio intrapessoal, é um dos componentes do valor da marca. Porém, o valor da marca relaciona-se com a empresa, com o valor da venda ou o custo de substituição da marca. Esta separação teórica tem repercussões ao nível da gestão da marca, no sentido de saber em que moldes o *brand equity* contribui para a criação de valor da marca, como ambos podem

¹¹ Anexo F – “A Systems Model of Brand Antecedents and Consequences” (Keller e Lehmann, 2006: 753)

ser desenvolvidos e como se pode alavancar o *brand equity* para obter um maior valor da marca.

De acordo com os mesmos autores, não existe ainda um consenso teórico sobre o tema do *brand equity*. Neste enquadramento, preconizam que o *brand equity* reside no consumidor e não na marca, razão pela qual as marcas não são vazias de associações, contendo sempre algum grau de *brand equity*. Raggio e Leone (2007: 385) definem “*brand equity* como a percepção ou o desejo de que a marca cumpra a sua promessa de benefícios”. Em termos operacionais o *brand equity* condiciona o impacto das atividades de marketing nas ações dos consumidores. Se o que determina o *brand equity* é o que acontece no coração e na mente dos consumidores, é neles que os gestores se devem focar, procurando maximizar o valor da marca através da capitalização do *brand equity*.

Seguindo esta perspetiva, o valor da marca é uma função da capacidade dos seus gestores alavancarem (ou não) o *brand equity*. Isto significa que o valor da marca será tanto maior quanto mais alavancado for o *brand equity*. Contudo, diversos fatores exercem influência sobre o valor da marca, como por exemplo, decisões de preços, segmentação, posicionamento, distribuição, patentes. Em última análise, o valor da marca reflete-se no valor dos acionistas.

Através deste modelo conceptual¹² os autores apresentam uma conceção diferente do tema do *brand equity* e de que forma se relaciona com o valor da marca. Todavia, Raggio e Leone (2007) sugerem que este modelo carece de validação empírica e que no futuro os investigadores académicos devem procurar desenvolver medidas que permitam melhores aceções de ambos os conceitos.

Kapferer (2008) numa tentativa de desambiguar o termo *brand equity* sugere a distinção entre ativos da marca (*brand assets*), força da marca (*brand strength*) e valor da marca (*brand value*). Os ativos são as fontes de influência da marca, como a imagem, notoriedade, personalidade, valores, relacionamento com os consumidores, direitos e patentes. Estes ativos correspondem ao *brand equity* sob a perspetiva dos consumidores, ou seja, as associações mentais que os consumidores adquirem ao longo do tempo em que interagem com a marca. As respetivas consequências num determinado mercado e contexto

¹² Anexo G – “Brand equity/brand value conceptual framework” (Raggio e Leone, 2007: 390)

exprimem a força da marca, que pode ser avaliada através de indicadores como quota de mercado, penetração, taxa de crescimento, preços *premium*, liderança. O valor da marca é definido como a capacidade da marca gerar lucros no futuro, ou seja, o seu valor financeiro. “Valor da marca é o lucro potencial dos ativos da marca, mediados pela força de mercado da marca” (Kapferer, 2008: 14). O autor considera que esta é a aceção *stricto sensu* do termo *brand equity* (Kapferer, 2008: 143).

A visão de Kotler *et al.* (2009: 446) parece estar mais de acordo com esta última abordagem, visto considerarem uma perspectiva mais financeira e económica de valor. Nesse sentido, advogam que os “*marketeers* devem distinguir *brand equity* de avaliação da marca (*brand valuation*), que consiste em estimar o valor financeiro total da marca”.

Apesar das investigações mais recentes denotarem uma certa tendência para a separação dos conceitos de *brand equity* e valor da marca, a maioria das abordagens teóricas evidencia-os como sinónimos. Por conseguinte, será esse o enquadramento conceptual adotado.

3.3. Valorização da marca

Aaker (1991) considera importante atribuir um valor a uma marca por diversas razões, enunciando três. O facto de as marcas poderem ser compradas e vendidas, os gestores precisarem de justificar os investimentos feitos para aumentar o *brand equity*, e terceiro porque permite uma melhor compreensão do conceito de *brand equity*. Neste contexto, o autor propõe diversas abordagens para obter o valor do *brand equity*, destacando o valor da marca baseado em ganhos futuros. Esta abordagem seria a melhor para medir o *brand equity*, mas implicaria estimar o valor dos ativos que o compõem (lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações e outros ativos).

Serra e Gonzalez (1999) consideram que o valor de uma marca deve ser analisado sob a perspectiva de valor acrescentado ao valor contabilístico de uma empresa. No entanto, a questão da valorização financeira da marca continua a ser alvo de debate. Citando os autores (1999: 47): “se a revisão da literatura sobre o tema indica convergência em torno da interpretação conceptual do significado de capital-marca, a inconsistência metodológica ao nível da sua medição tem resultado da consideração de fatores de forte componente subjetiva”.

Quase uma década depois constata-se, através dos autores Margarida Pedro (in Lencastre, 2007) e Diogo (2008), que a falta de consenso relativamente à quantificação do valor da marca ainda perdura. A autora divide os métodos de valorização segundo a perspetiva financeira e contabilística, que assenta na capacidade da marca gerar *cash flows* futuros, e a perspetiva de marketing, que valoriza a marca com base nas respostas (cognitivas, afectivas e comportamentais) dos consumidores. Diogo (2008) considera os modelos de Kapferer, Aaker e Keller¹³ como modelos de gestão e refere alguns modelos de avaliação financeira baseados nos custos e baseados nos lucros potenciais.

Os autores Kotler *et al.* (2009) mencionam que relativamente à medida de *brand equity* existem duas perspetivas. A perspetiva financeira, baseada nos resultados da empresa, e a perspetiva baseada nas perceções dos consumidores. Sendo a maioria das informações de índole financeira confidenciais, predominam as avaliações baseadas nos consumidores. Neste contexto, são apresentados os modelos de Keller, *Customer-Based Brand Equity*, da agência Young e Rubicam, *Brand Asset Valuator* (BAV), e da empresa Interbrand. O BAV mede o *brand equity* em termos de diferenciação, energia, relevância, estima e conhecimento. A Interbrand apresenta todos os anos o *Top 100* das melhores marcas globais, em termos de valor presente dos ganhos que é esperado a marca gerar no futuro. A metodologia avalia o desempenho financeiro dos produtos ou serviços da marca, o papel da marca no processo de decisão de compra e a força da marca.

3.4. Conclusão

A ambiguidade do conceito de *brand equity* advém inicialmente do facto de ser um termo anglo-saxónico, que em geral é traduzido como valor da marca ou capital da marca. A natureza dúbia e subjetiva do termo “valor” acarreta dificuldades adicionais na procura de um consenso teórico sobre o tema.

No entanto, considerar a marca como uma questão estratégica e capaz de gerar um valor adicional parece ser mais consensual perante a bibliografia analisada. Sendo o valor da marca adquirido ao longo do tempo, importa identificar as fontes de valor que permitem construir, desenvolver e capitalizar uma marca forte, potenciando a sua longevidade.

¹³ Modelos presentes respectivamente nos anexos A, C e D.

A aparente pertença à mesma construção conceptual de *brand equity* e valor da marca revela-se contestada por alguns autores, que preconizam a separação teórica dos conceitos. De acordo com essa abordagem, é a capacidade de uma organização alavancar o *brand equity* que vai possibilitar aumentar o valor da marca, num determinado momento.

A complexidade teórica e empírica, da probabilidade do *brand equity* transcender ou não o valor económico e financeiro da marca, reflete-se também na inexistência de um modelo que permita valorizar de um modo cabal todas as dimensões envolvidas. Por conseguinte, a maioria dos autores recomendam o recurso a diferentes metodologias. Não obstante da presença deste tema na literatura académica, a fala de convergência traduz-se na necessidade e na oportunidade para futuras investigações.

Independentemente da questionável similitude entre *brand equity* e valor da marca, e do facto do valor da marca residir na mente dos consumidores ou na conta dos acionistas, a abordagem holística que se pretende obter neste estudo implica considerar também o valor dos relacionamentos dos diferentes públicos com a marca.

4. A Gestão Relacional da Marca

Brito e Lencastre (2000) referem que existem três vagas de marketing. A primeira vaga do “marketing de massas”, na qual o mercado era encarado de um modo indiferenciado; a segunda “marketing segmentado”, que ocorre aquando do aparecimento dos conceitos de segmentação, segmentos alvo e posicionamento; e a terceira “marketing individualizado ou *one-to-one*”, cujo foco é o cliente individual. Em termos estratégicos a terceira vaga implica uma mudança de paradigma, uma vez que, “mais do que gerir recursos, é necessário gerir relações” (2000: 69).

No entanto, apesar da importância crescente do marketing relacional, Fournier (1998) considera que a perspectiva relacional tem estado ausente da literatura de marketing, tanto a nível teórico como empírico. É nesse sentido que desenvolve um enquadramento conceptual que possibilita uma melhor compreensão da tipologia de relacionamentos que os consumidores formam com as marcas. A antropomorfização das marcas, isto é, a atribuição de características humanas às marcas, legitima-as como elemento ativo na relação com os consumidores.

4.1. Tipologia e Qualidade dos Relacionamentos com a marca

Fournier (1998: 362) apresenta quinze tipos de relacionamentos: “casamentos arranjados, amigos casuais/colegas, casamentos de conveniência, parcerias de compromisso, melhores amigos, amizades selecionadas, familiaridade, recuperação/relacionamento de evasão, recordações de infância, namoro, dependências, casos, inimizades, relacionamentos secretos, e escravidão”.

Para uma relação ser estável e duradoura não basta gerar sentimentos positivos, é também necessário considerar outras facetas. Na sua pesquisa, a autora expõe um modelo que permite diagnosticar a qualidade, profundidade e intensidade dos relacionamentos com a marca. Esse modelo (Fournier, 1998: 366) baseia-se em seis facetas do relacionamento com a marca: “amor/paixão, auto-ligação, compromisso, interdependência, intimidade, e qualidade da marca como parceiro”. Fournier conclui que o relacionamento consumidor-marca deve ser analisado como um fenómeno holístico, uma vez que nos alicerces desta

relação não está apenas a imagem de marca, mas a compreensão de como as marcas acrescentam significado às vidas dos consumidores.

4.2. Relationship Branding

A abordagem de Chernatony (2001), quando se refere à marca como um relacionamento, é semelhante à anterior, visto considerar que possibilita a construção de significado para ambas as partes envolvidas. Todavia, o autor acrescenta que o ponto de partida no processo de desenvolvimento interativo do relacionamento da marca com os clientes são os valores da marca. Para além disso, refere o papel importante que os colaboradores da empresa desempenham nesse mesmo processo. Se a reciprocidade está inerente aos relacionamentos, os gestores devem ter o cuidado de conduzir pesquisas que lhes permitam aferir a perspectiva dos clientes, para que depois possam, caso seja necessário, redefinir a estratégia de *relationship branding*.

Relationship branding é o objeto de estudo do autor Brito (in Lencastre, 2007: 331), que visa “explicar como é que a gestão da marca pode ser potenciada pelas novas abordagens relacionais do marketing”. O marketing *one-to-one* é implicitamente interativo e relacional, sendo a marca a parte central da relação com os clientes. Neste enquadramento, Brito considera a imagem de marca como resultado do processo de interação, e a fidelidade à marca o elemento principal do marketing relacional. Os clientes interagem com a marca através de diversas vias (produtos e/ou serviços, preço, distribuição, comunicação, entre outros) e é a partir daí que formam a imagem de marca.

As vantagens da lealdade e fidelidade como fontes de valor da marca foram abordadas acima. Neste ponto importa referir o contributo da fidelização dos clientes na manutenção de relacionamentos estáveis, duradouros e com valor para ambas as partes. De acordo com Brito (in Lencastre, 2007), quanto mais o cliente estiver encantado com a marca, maior a probabilidade de fidelidade. Isto significa que, a marca deve superar as expectativas dos clientes e não se limitar apenas a satisfazê-las, ou seja, fazer corresponder a perceção às expectativas.

Para desenvolver uma estratégia de gestão relacional da marca ou *relationship branding*, o mesmo autor considera que existem quatro dimensões basilares: diferenciação, reputação, emoção e internalização. Deste modo, a marca deve ser diferente, as

características diferenciadoras devem ser valorizadas pelos clientes e favoráveis para a marca, deve proporcionar uma ligação emocional e os seus valores devem ser transversais, quer no interior da organização, quer no seu exterior.

De acordo com Diogo (2008), se os relacionamentos e interações com a marca são considerados como fonte de valor, os mesmos devem ser geridos no sentido de potenciarem o capital da marca. Aliás, os relacionamentos com a marca edificam o topo da pirâmide de Keller (2001), o que significa que as marcas mais fortes são as que estabelecem relações mais intensas e ativas com os seus clientes. Neste âmbito, a palavra clientes deve ser interpretada no seu sentido mais lato, abrangendo todos aqueles que de alguma forma se relacionam com a marca. Citando Diogo (2008: 117) “o relacionamento da marca com os seus públicos conduz-nos inevitavelmente a uma segunda questão: a experiência e o contacto que advém do relacionamento”.

4.3. A Experiência da Marca

A experiência da marca decorre da adoção da perspetiva holística da marca que, conforme Smith (in Clifton e Simmons, 2005: 102) “contém a sugestão do que a marca é, ou deveria ser, nada menos do que o ADN da organização, o bloco de construção fundamental e a expressão da sua existência”. Neste sentido, é apresentado “o icebergue da gestão da marca”¹⁴ que inclui quatro dimensões: proposta, pessoas, processos e produtos.

A proposta está no topo, uma vez que traduz a promessa da marca. Depois de comunicada a proposta da marca, os consumidores criam as suas expectativas, e é através da experiência que avaliam se a promessa foi ou não cumprida. Em alguns casos, a interação dos consumidores com a marca tem início com os colaboradores, as pessoas que estão ao nível da água na metáfora do icebergue. No nível abaixo estão os processos, cujo principal objetivo deverá ser acrescentar valor para a marca e para os clientes, e a melhoria contínua da experiência. Na base da pirâmide estão os produtos, holisticamente definidos como a “totalidade da experiência”.

Esta perspetiva acarreta implicações para a gestão da marca, visto que não pode estar confinada ao departamento de marketing, como tradicionalmente se regista. Uma visão

¹⁴ Anexo H – “O icebergue da gestão da marca” (Clifton e Simmons, 2005: 103)

holística da marca pressupõe a interação dos departamentos de marketing, recursos humanos e operações, sob coordenação de um diretor executivo.

Continuando a seguir o que foi proposto por Smith (in Clifton e Simmons, 2005), o processo de gestão da marca tem início com uma auditoria à experiência do cliente. A fase posterior consiste na elaboração de um programa da marca, ou seja, determinar o seu posicionamento, escolher um nome, delinear a arquitetura das marcas e submarcas, e definir a identidade da marca. Sucessivamente, a organização deve estruturar a experiência do cliente com base nas quatro dimensões apresentadas (proposta, pessoas, processos e produtos). A quarta e quinta etapa do processo correspondem respectivamente à comunicação interna e externa da marca. Da última fase fazem parte a gestão, auditorias e redefinição. Para uma marca continuar a cumprir a sua promessa, acompanhando as necessidades dos clientes e mantendo a sua competitividade, tem de ser capaz de melhorar os produtos, transpor as alterações para os processos e formar os recursos humanos envolvidos.

Gestão da experiência do cliente (*customer experience management*), um conceito de Schmitt, apresentado por Keller e Lehmann (2006: 742) como o processo de gerir a experiência do cliente com o produto ou a empresa, sendo a marca o elemento principal. A marca possibilita cinco tipos de experiências diferentes:

- Sensoriais - relacionadas com os cinco sentidos;
- Sentimentais - que envolvem emoções e afectos;
- Racionais - ou seja cognitivas e criativas;
- Comportamentais - que incluem ações e estilos de vida;
- Relacionais - que advêm do estabelecimento de ligações com grupos de referência ou culturais.

Diogo (2008) salienta também a importância dos elementos mais tangíveis dos relacionamentos, ou seja, os espaços físicos ou virtuais onde decorre a interação entre o cliente e a marca. A Internet é um meio cada vez mais privilegiado para estabelecer contactos individualizados. Contudo, tal como acontece nos locais de atendimento, o foco principal deve estar centrado na experiência proporcionada ao cliente, ou seja, na escuta ativa das suas necessidades, gostos e preferências, e na possibilidade de efetuarem reclamações ou sugestões de melhoria.

A abordagem de Kapferer (2008: 156) é idêntica à anterior, visto considerar que para os consumidores “tudo começa com a experiência concreta”. Ao contrário dos gestores de marca que partem da essência e dos valores da marca para depois lhe conferirem tangibilidade, os consumidores começam pelos elementos tangíveis e pelas percepções da marca. Isto significa que as marcas não podem ser apenas os seus produtos, mas sim o somatório de todas as experiências nas quais os clientes contactam com as mesmas. Esta dimensão experiencial permite ao cliente sentir-se envolvido com a marca, criando posteriormente uma relação de compromisso. Para o autor, a tendência passa pela criação de universos da marca, geralmente espaços de grande formato, onde os clientes podem experimentar, sentir e viver a marca em toda a sua plenitude. Exemplos como a *Apple Store* ou *Nike Store* revelam que, mais do que integrar a distribuição na cadeia de valor da marca, importa considerar os pontos de venda como potenciadores de experiências de marca.

4.4. Pontos de Contacto com a Marca

Para Hogan *et al.* (2005: 12) “uma marca é a soma das experiências do consumidor com o produto ou com a empresa. É transmitida em todas as interações com o consumidor, durante toda a vida da sua relação”. Decorre desta afirmação que existem diversos pontos de contacto (“*touchpoints*” na terminologia inglesa), sempre que uma marca tocar um consumidor. Por exemplo, através da qualidade do produto, dos serviços aos clientes, dos colaboradores da empresa, da presença na Internet, da publicidade, do ouvir dizer, da loja, entre outros. De acordo com Seruya (2009: 191) “um contacto com a marca é uma experiência sensorial de alguém com ela”.

Existindo um *continuum* na relação do consumidor com a marca, importa, segundo Hogan *et al.* (2005), identificar os principais segmentos alvo para depois desenvolver uma cadeia de pontos de contacto. Esta iniciativa implica saber o que os consumidores valorizam, e conseqüentemente definir quais os pontos de contacto que têm maior impacto e que podem contribuir positivamente para o *brand equity*. No entanto, com o intuito de proporcionar experiências cada vez melhores aos consumidores, é necessário monitorizar os pontos de contacto críticos, pois poderão vir a mudar ao longo do tempo. Estes autores

sugerem a criação de equipas multifuncionais dentro da empresa para gerir todo este processo.

A perspetiva de Gobé (2007) vai mais além da anterior propondo que todos os intervenientes, consumidores, gestores, *marketeers*, criativos, empresas de estudos de mercado, se unam no sentido da humanização das marcas. Segundo Gobé, estamos neste momento na “economia emocional”, na qual os consumidores procuram experiências individuais e emocionais. “Um novo compromisso emocional deve tornar-se no novo contrato entre os *marketeers* e os seus consumidores” (Gobé, 2007: 69). Humanizar as marcas significa humanizar o processo pelo qual se olha para elas, aplicando as “lentes emocionais” em três níveis: cabeça, coração e entranhas. O nível da cabeça relaciona-se com a satisfação das necessidades emocionais, o coração com o envolvimento social e cultural, e as entranhas com o desejo visceral, conforme se pode ver na figura abaixo.

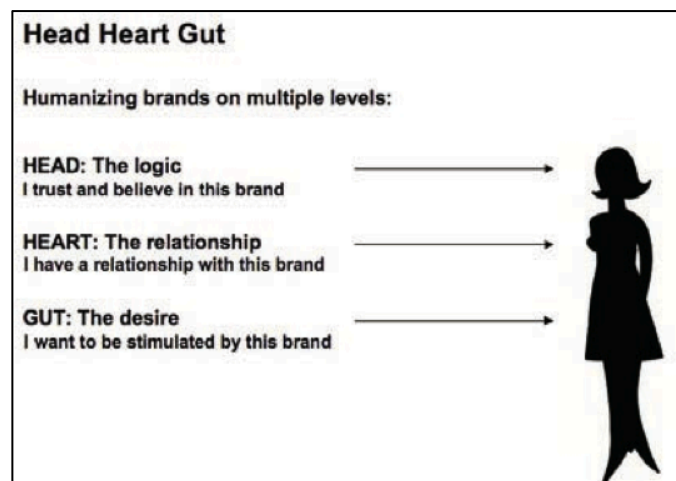


Figura 7: “Head Heart Gut” (Fonte: Gobé, 2007: 70)

Kotler *et al.* (2009: 454) consideram que cada oportunidade que um cliente tem para experienciar a marca e avaliar o seu relacionamento com a mesma constitui um “momento da verdade”. Neste sentido, “o objetivo da gestão de marca é encontrar uma ideia de marca que atravesse todos os locais e situações, nos quais consumidores, empregados, fornecedores e investidores experienciem a marca”. Estando a marca incorporada na imensidade de pontos de contacto existentes, a sua gestão deve ser executada em conjunto com todos os elementos do marketing *mix*.

4.5. Conclusão

A questão relacional, depois de ultrapassadas as questões da identidade, do significado e das respostas perante a marca, corresponde à ressonância da marca, o topo da pirâmide de Keller (2001). Nesse sentido, uma marca forte é uma marca capaz de estabelecer e desenvolver relacionamentos intensos e duradouros. Considerando que os relacionamentos constituem uma fonte de valor para a marca, estes permitem também capitalizar a sua longevidade.

Na perspectiva holística, a conceptualização de marca compreende todas as experiências acumuladas ao longo da relação dos diversos públicos com a marca. Mais do que representar produtos, a marca potencia experiências, toca aqueles com quem contacta, podendo gerar laços emocionais. Tal como a primeira impressão de uma pessoa pode ser marcante, também o primeiro contacto com a marca pode ser determinante. Não obstante da subjetividade dos fatores que estão na base dos vínculos com a marca, a lealdade, o envolvimento e o compromisso contribuem certamente para a sua durabilidade.

Uma marca não pode limitar-se a cumprir a sua promessa, tem de acrescentar valor e significado, tem de estabelecer um compromisso emocional e “entranhar-se” em todos os seus públicos.

5. A Gestão Estratégica da Marca

Kapferer (1991), refere que na origem de muitas marcas está geralmente um novo produto. Contudo, importa distinguir o lançamento de uma marca do lançamento de um produto. “Com o tempo, o produto novo torna-se obsoleto e é substituído por um novo produto mais rendível, herdando a reputação e notoriedade já adquirida do nome existente. Os produtos mudam, as marcas continuam” (Kapferer, 1991: 60). Neste enquadramento, a escolha entre campanha de marca ou de produto é uma questão estratégica, que depende da existência ou não de “um produto que comunica o sentido da marca”.

A fase da criação da marca e a respetiva arquitetura, não fará sentido abordar neste estudo de caso, visto tratar-se de uma marca com mais cem anos. Mais pertinente será refletir sobre as estratégias que a marca deverá adotar para capitalizar o seu valor e manter a sua longevidade.

Conforme refere Diogo (2008: 125), “(...) a estratégia da marca deve ir mais além da definição da própria arquitetura”. Outras estratégias são, portanto, apresentadas com vista à construção de uma marca com mais valor, uma marca mais forte.

As marcas fortes, segundo Kotler *et al.* (2009: 429), conduzem as empresa a um melhor desempenho em termos de lucros e à conseqüente valorização para os acionistas. Para estes autores, o fundamental na gestão estratégica da marca consiste em “(...) possuir uma visão de longo prazo da marca que seja uma mensagem clara e consistente sobre o valor da marca”. Nesse sentido, mencionam quatro processos para a gestão estratégica da marca:

- Assegurar que a marca seja identificada pelos clientes e associada a uma categoria de produto ou necessidade do consumidor;
- Estabelecer de um modo firme o significado da marca na mente dos clientes, através de associações tangíveis e intangíveis;
- Tentar obter da parte dos clientes as respostas desejadas;
- Converter essas respostas em relacionamentos leais, ativos e intensos entre os clientes e a marca.

5.1. Fusões e Aquisições de Marcas

As fusões e aquisições de empresas e de marcas foram a opção estratégica selecionada por grandes empresas nos anos 80. Serra e Gonzalez (1999) referem que existem diversos fatores que explicam esse fenômeno, como a estagnação da procura em alguns mercados, os elevados custos de entrada de novos produtos e a procura de um crescimento rápido com retornos dos investimentos garantidos.

Diogo (2008) considera que neste tipo de estratégias umas marcas persistem, mas outras acabam por morrer. As fusões e aquisições são processos complexos e muitas vezes morosos, pois apesar das sinergias geradas é necessário definir novas identidades para as marcas e conseqüentemente novas associações e relacionamentos. Assegurar a continuidade da satisfação das necessidades dos consumidores e da fidelização às marcas existentes ou às novas, fazem parte das preocupações dos gestores durante todo o processo.

5.2. Alianças e Parcerias Estratégicas

As alianças de marcas, na opinião de Serra e Gonzalez (1999: 55), podem ser vantajosas, na medida em que permitem explorar o capital da marca através do acesso a novos segmentos de mercado e a tecnologias patenteadas. Adicionalmente, a marca mais forte contribui para reforçar a mais fraca conferindo-lhe uma maior diferenciação e obtendo maior eficiência em ações de publicidade e promoções conjuntas. Os mesmos autores mencionam dois tipos de alianças. As alianças de natureza tática, cujo objetivo é melhorar a posição no mercado utilizando para tal publicidade conjunta de produtos complementares. As alianças de natureza estratégica podem implicar a integração de alguns atributos físicos ou dos nomes das marcas.

Alianças de marcas e *co-branding* ocorrem, de acordo com Keller e Lehmann (2006: 750), “quando duas marcas são combinadas de alguma forma como parte de um produto ou de outros componentes do programa de marketing”. Alguns estudos revelam que as conseqüências desta estratégia dependem da adequabilidade e compatibilidade entre os produtos ou entre as marcas, e da congruência da imagem. Formar uma aliança deve ser uma decisão fortemente ponderada a fim de evitar eventuais problemas. Neste sentido, Diogo (2008) refere que apenas 30% a 40% das alianças têm sucesso. Por conseguinte, as

empresas devem estabelecer uma relação de parceria e procurar o melhor modo de criar valor para as suas marcas. Para além da compatibilidade lógica (*logical fit*) entre as duas marcas, Kotler *et al.* (2009) consideram que, o facto de ambas as marcas possuírem *brand equity* individualmente é um requisito fulcral para o êxito de uma estratégia de *co-branding*.

O licenciamento de marcas é considerado por Serra e Gonzalez (1999) como um tipo de aliança, no qual o licenciado ou franchisado tem direito a utilizar a marca do licenciador mediante o pagamento de *royalties*. De acordo com Lindon *et al.* (2004), mais do que possibilitar a associação a marcas existentes, o licenciamento pode funcionar também como extensão de marca, a produtos que de outro modo seriam completamente indiferenciados.

5.3. Comunicação de Marca

Clifton e Simmons (2005:149) começam por mencionar que “tudo o que uma marca faz é comunicação”. O modo como a comunicação constrói marcas é explicado no curto e no longo prazo. No curto prazo a comunicação, principalmente através da publicidade, fomenta as vendas. Todavia, os resultados dos investimentos em comunicação terão uma maior expressão numa óptica de longo prazo, contribuindo para a solidez da marca. Estes autores consideram ainda que a comunicação de marca influencia o comportamento dos indivíduos através da comunicação de informação; da criação de consciencialização, fama, familiaridade ou “proeminência”; da criação de envolvimento; e da criação de associações.

Se “tudo o que uma marca faz é comunicação” importa, portanto, definir um *mix* de comunicação da marca que contribua estrategicamente para capitalizar o seu valor. De acordo com Lendrevie *et al.* (2010: 62) o *mix* da comunicação é “a escolha que fazemos sobre as variáveis de comunicação a utilizar: publicidade, relações públicas, força de vendas, merchandising, promoções, patrocínio, mecenato, marketing direto ou comunicação *online*”.



Figura 8: “O mix da comunicação” (Fonte: adaptado de Lendrevie *et al.*, 2010: 66)

Atendendo ao objeto da comunicação, os mesmos autores, tipificam dois grandes grupos – comunicação comercial e comunicação corporativa – que são posteriormente divididos. A comunicação comercial, conforme o próprio nome indica, visa veicular conteúdos de índole comercial, podendo subdividir-se em comunicação de produto ou comunicação de marca. A primeira transmite, por norma, os atributos físicos do produto ou do serviço, bem como a performance que se espera obter. A comunicação da marca tem uma componente mais simbólica, salientando as características mais psicológicas e emocionais da marca, a sua personalidade, valores e território. Os conteúdos institucionais são o objeto da comunicação corporativa, que pode assumir a forma de comunicação de empresa ou de comunicação institucional, conforme o intuito seja objetivo ou simbólico, respetivamente.

Para Lindon *et al.* (2004) a comunicação de marca tem uma maior influência no valor da marca, por ser mais difícil de copiar e mais duradoura, face à comunicação de produto. Estes autores consideram que geralmente a comunicação de marca e a comunicação institucional são complementares. Por conseguinte, a empresa deverá definir uma política global de comunicação coerente, integrada e com continuidade ao longo do tempo.

Comunicação multicanal integrada é o conceito proposto por Lendrevie *et al.* (2010: 495) como sendo “(...) a utilização seletiva, conjunta e complementar de vários canais de comunicação por forma a comunicar a uma só voz com o máximo de eficácia”. Para além da integração dos meios *offline* e *online*, também os diferentes tipos de comunicação

devem ser integrados, quer individualmente, quer entre eles. Lendrevie *et al.* (2010: 491) preconizam uma abordagem de 360° da comunicação que permita “(...) servir, de forma coerente, as vendas, a curto prazo, e a marca, a longo prazo”.

Adotando a perspectiva de que “a comunicação não deve ser um fim, mas um meio na construção de uma marca” (Ana Beirão in Lindon *et al.*, 2004: 346), a empresa deverá equacionar e direcionar todas as variáveis do *mix* de comunicação nesse sentido.

5.3.1. Força de Vendas

De acordo com Lindon *et al.* (2004: 365), “a força de vendas de uma empresa é composta pelo conjunto de pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio de contactos diretos com os potenciais clientes, distribuidores ou prescritores”.

Os autores consideram que esta variável é a mais completa do *mix* de comunicação, pois existe uma interação pessoal entre o vendedor e o cliente, permitindo uma melhor adequabilidade entre a mensagem e o seu destinatário. Este tipo de comunicação visa preferencialmente objetivos comerciais.

5.3.2. Merchandising

Merchandising é referido, segundo os autores acima, como um instrumento quase exclusivo da comunicação de produto. Nos pontos de venda os produtos são colocados em determinadas localizações com o objetivo de despoletar a respetiva compra. A decoração das lojas, a forma de apresentar os produtos e a sua disposição em prateleiras ou expositores atraem os consumidores e instigam a ação. É nesse sentido que o merchandising se considera um meio de comunicação.

5.3.3. Publicidade

Diogo (2008) menciona que os efeitos da publicidade na construção de uma marca forte são alvo de alguma controvérsia, remetendo para Kapferer e Keller, como autores que criticam a utilização deste instrumento. Lendrevie *et al.* apresentam outra perspectiva.

A publicidade é o *mass media* por excelência, é o meio para comunicar com as massas, com alvos vastos e pouco segmentados. Citando Lendrevie *et al.* (2010: 105) “a publicidade adequa-se particularmente bem à comunicação de marca, que tem de ser

necessariamente transversal”. Para além de transversal, a comunicação tem de ser coerente e consistente ao longo do tempo. As linhas que separam os diferentes tipos de comunicação estão cada vez mais ténues, e para o recetor da mensagem existe apenas um único emissor. Quer seja comunicação de produto, de marca ou corporativa a entidade emissora é a empresa e o destinatário das suas mensagens é ao mesmo tempo consumidor, trabalhador, cidadão.

De acordo com os autores acima mencionados, a notoriedade e a imagem de marca são as questões fulcrais das marcas em publicidade. Contudo, advertem que, não obstante da publicidade ser uma variável com elevado peso na construção e desenvolvimento da notoriedade e da imagem, não é exclusiva. Todos os contactos dos cliente com a marca podem ser incluídos quando se abordam estas duas questões.

Lendrevie *et al.* (2010: 150) consideram que “(...) a publicidade procura obter uma mudança de comportamento ou de atitude por parte dos consumidores, para ajudar no desenvolvimento da marca e enfrentar os vários desafios que lhe são apresentados ou que esta fixou”.

Apesar de existirem empresas que não investem em publicidade, regra geral, aquando do lançamento de novas marcas ou de novos produtos, as empresa recorrem a esta forma de comunicar. A publicidade é também utilizada quando as marcas se querem reposicionar, comunicando desse modo a sua nova visão estratégica. Qualquer novidade no percurso de evolução das marcas pode sempre ser objeto de uma campanha publicitária.

A execução de uma campanha publicitária implica escolher o ou os meios nos quais a mesma vai ser transmitida. Lendrevie *et al.* referem seis *media* principais: televisão, imprensa, rádio, publicidade exterior, cinema e Internet. Após a decisão dos meios e do respetivo investimento que a empresa vai alocar a cada um, torna-se necessário seleccionar os suportes, através da análise das audiências.

5.3.4. Relações Públicas, Marketing Viral e *Buzz Marketing*

Lindon *et al.* (2004: 349) consideram que o grande objetivo das relações públicas consistem em estabelecer relações de confiança, pelo que, “(...) podem ser um instrumento fortíssimo para criar, reforçar e proteger as marcas”.

Para Clifton e Simmons (2005:167) as relações públicas comunicam essencialmente credibilidade, que “é um elemento importante na sustentação do poder e valor da marca de

uma organização para todos os *stakeholders*”. As ações desenvolvidas no domínio das relações públicas permitem que as organizações contactem com todos os seus públicos e que estabeleçam com eles “ligações holísticas”. Por conseguinte, funcionam como alavanca na valorização das marcas. Na mesma linha de pensamento encontra-se Diogo (2008:149) ao mencionar que as relações públicas “permitem criar opiniões favoráveis em torno dos produtos, da marca e da empresa”.

De acordo com Lendrevie *et al.* (2010), as relações públicas podem ser institucionais ou de marketing, consoante visem comunicar a empresa ou a marca-produto, quer com os públicos externos quer internos. Sendo mais utilizada na comunicação institucional, funciona muitas vezes como complemento de outros meios de comunicação comercial. Dos diversos instrumentos das relações públicas os autores salientam: as relações com a imprensa, as relações pessoais dos colaboradores das empresas, comunicação e patrocínio de eventos, reuniões, congressos, feiras, exposições, visitas a instalações das empresas, oferta de brindes, emails ou correspondência em aniversários ou outras festas.

Seguindo o raciocínio dos mesmos autores, as relações com a imprensa, comportam uma vertente relacional e outra informativa, e devem ser de algum modo continuadas ao longo do tempo. Se a empresa estabelecer bons relacionamentos com a imprensa, qualquer ação de comunicação pode assumir o estatuto de notícia, e “(...) uma boa notícia pode ter um impacto muito mais forte do que um anúncio (...)” (Lendrevie *et al.*, 2010: 308).

Lendrevie *et al.* distinguem o passa-palavra espontâneo, que decorre quase naturalmente quando os clientes transmitem ou recomendam marcas ou produtos, do marketing do passa-palavra, que resulta de investimentos de marketing e de comunicação das empresas. A implementação de estratégias deste tipo é bastante complexa, visto tratar-se essencialmente de uma comunicação de consumidores para consumidores. Contudo, a Internet veio facilitar este processo, originando o chamado marketing viral. A principal característica consiste em desencadear uma reação em cadeia através das utilização das novas tecnologias, quer *online*, quer *offline*, recorrendo por exemplo a telemóveis. Para além do desenvolvimento da notoriedade e da imagem de marca, as campanhas de marketing viral podem ter como objetivo gerar vendas adicionais. O facto das mensagens se propagarem como se fossem um vírus pode acarretar riscos para a empresa, uma vez que, as pessoas ao invés de recomendarem a marca podem danificar a sua imagem. No sentido de tentar gerir os fatores que se podem tornar incontroláveis, têm vindo a surgir agências

especializadas no desenvolvimento deste tipo de campanhas. O *buzz marketing*, segundo estes autores, é geralmente utilizado como sinónimo de marketing viral, recorrendo essencialmente à Internet como meio de divulgação.

5.3.5. Patrocínio e Mecenato

Tal como as relações públicas, também o patrocínio e o mecenato estão cada vez mais presentes nas estratégias de comunicação institucional, apesar de poderem igualmente fazer parte do *mix* de comunicação comercial. Ambas estas variáveis podem ser intensificadas através de todos os outros instrumentos de comunicação. Para Lendrevie *et al.* (2010) a principal distinção entre patrocínio e mecenato reside na natureza das suas operações. O patrocínio visa a valorização comercial da marca, enquanto que o mecenato procura obter uma valorização social e desinteressada da empresa. O mecenato associa-se essencialmente a causas culturais (apoio a dança, teatro, música, museus) e a causas de solidariedade (apoio social, educação, ambiente, investigação). O patrocínio pode dividir-se em institucional (apoio a causas, pessoas ou acontecimentos) cujo objetivo é desenvolver notoriedade e melhorar a imagem, ou comercial (apoio a eventos desportivos ou culturais) que visa divulgar a marca e os seus produtos, contribuindo desse modo para o aumento das vendas.

Nuno Teles (in Lendrevie *et al.* 2010: 329) menciona que “o valor do patrocínio está na capacidade criativa de o rentabilizar, não só como plataforma de comunicação, mas também na de ativação para as marcas, criando experiências memoráveis”. Lendrevie *et al.* mencionam que existem estudos que revelam a eficácia do patrocínio na mudança da imagem de marca.

5.3.6. Promoções de vendas

Ana Beirão (2004) a partir de um conjunto de definições evidencia cinco características principais das promoções de vendas: são limitadas temporalmente, visam o rápido aumento das vendas, oferecem um incentivo adicional, procuram alterar comportamentos e dirigem-se a segmentos específicos. A autora esclarece que as promoções de vendas não devem ser apenas analisadas sob uma perspetiva de estratégia comercial, correspondendo no curto prazo a um aumento, quase direto, das vendas. Devem ser também encaradas numa perspetiva de estratégia de comunicação, visto que no longo

prazo podem ter repercussões a nível comportamental, cognitivo e afectivo, e consequentemente ter impacto no valor da marca.

As técnicas promocionais podem diferir conforme o canal, existindo promoções produtor/intermediário, intermediário/consumidor e produtor/consumidor. Considerando apenas o último tipo, Ana Beirão (2004) menciona como principais técnicas: cupões, redução de preço, brindes, amostras, sorteios e concursos, devoluções, *bónus pack*, folhetos publicitários e *displays*.

Ana Beirão (2004) e Lendrevie *et al.* (2010) partilham a opinião de que publicidade e promoções de vendas são complementares, devendo ser definidas campanhas de comunicação integradas. Para além disso, também concordam que as promoções de vendas têm vindo a ganhar cada vez mais importância. Não obstante, as empresas precisam de estar conscientes dos efeitos que este tipo de ações podem despoletar.

De acordo com Ana Beirão (2004), as promoções de vendas podem ter impacto ao nível dos três pilares da marca. Em termos de *identity mix* as promoções podem acarretar alterações de alguns sinais, como por exemplo as embalagens. O que importa é que as mudanças sejam consistentes com a identidade de marca construída e que contribuam para a sua valorização. As atividades promocionais podem influenciar as quatro variáveis mais básicas do marketing *mix* (produto, preço, distribuição e comunicação). A maior ameaça ao valor da marca reside, segundo a autora, ao nível da missão da marca, quando os gestores se focam nos resultados de curto prazo sem definirem estrategicamente campanhas promocionais que possam traduzir o que a marca é. Conforme foi referido acima, o valor da marca decorre essencialmente do terceiro pilar, ou seja, da resposta dos diferentes públicos perante a marca. Uma ação promocional não tem apenas efeitos comportamentais, mas pode também ter efeitos em termos de notoriedade (resposta cognitiva) e de associações à marca (resposta afectiva).

Muitos autores criticam esta variável do *mix* de comunicação argumentando que prejudica o valor da marca, na medida em que, pode ser percecionada com diminuição da qualidade, não fomenta a fidelização e pode originar associações desfavoráveis. Para Ana Beirão (2004) estes riscos advêm das ações promocionais excessivas. A fim de que as promoções de vendas possam contribuir para o valor da marca, desenvolvendo a sua notoriedade e criando associações favoráveis, fortes e únicas, a autora (in Lendrevie *et al.*,

2010) considera que a técnica promocional tem de ser adequada ao posicionamento da marca e que se deve definir a periodicidade das campanhas promocionais.

“O recurso das PV, sem deteriorar para valor da marca, exige assim que os gestores passem de uma gestão tática e reativa para uma gestão estratégica e antecipativa. O seu principal objetivo deve ser a gestão e manutenção do valor da marca. Os indicadores meramente contabilísticos baseados em quotas de mercado e lucros devem dar lugar a indicadores do valor da marca, como a notoriedade e a imagem de marca, adotando a estratégia das PV numa lógica de comunicação integrada de marketing.” (Ana Real in Lendrevie *et al.*, 2010: 355)

Neste contexto, Lendrevie *et al.* (2010) sugerem a utilização de promoções inovadoras, quer recorrendo às novas tecnologias, que permitem explorar técnicas de participação interativa, quer proporcionando experiências originais, quer ainda através de ações de rua (*street marketing*).

5.3.7. Marketing Direto

De acordo com Lendrevie *et al.* (2010) as técnicas de marketing direto são fundamentalmente usadas na comunicação comercial e complementadas com outras atividades. O seu peso no *mix* de comunicação tem vindo a aumentar, permitindo contactar diretamente com os clientes atuais ou potenciais, de um modo personalizado e interativo. Por conseguinte, os clientes podem ser identificados e fidelizados. Para além disso, a mensurabilidade das campanhas permite obter resultados precisos sobre os custos e as respostas obtidas. Das principais técnicas fazem parte o correio direto (*direct mail* ou *mailing*), telemarketing e *direct response*, que incita os clientes a comprarem diretamente o produto ou serviço.

O *database marketing*, definido por Lindon *et al.* (2004:638) “como a criação de uma base de dados com informação que identifica os clientes individualmente e a sua utilização em campanhas direcionadas”, é uma condição essencial para o marketing direto. Lendrevie *et al.* (2010) mencionam que as empresas podem criar as suas próprias bases de dados ou comprar a terceiros. O importante é que essas contenham o máximo de informações possíveis, por exemplo, gostos e preferências, nível de vida, comportamento, históricos, entre outras. A atualização e gestão das bases de dados é fundamental para a eficácia deste tipo de campanhas.

As televendas e o *SMS marketing* são também apresentadas por Lendrevie *et al.* (2010) como instrumentos do marketing direto. Mais uma vez, as novas tecnologias, e

particularmente a Internet, são potenciadoras deste tipo de comunicação, permitindo relacionamentos personalizados, interativos e continuados entre as marcas e os seus seguidores.

5.3.8. Comunicação Online

Para além dos meios tradicionais de comunicação, Lendrevie *et al.* (2010) consideram os meios de comunicação *online*. Como meios *pull* (iniciativa do potencial cliente) apresentam: *sites* próprios, *micro-sites* promocionais, *search marketing*, *widgets* e *desktop applications*, e-RP, mundos virtuais e *podcasting*. Como meios *push* (iniciativa das empresas) apresentam: *web display*, *permission email*, *product placement* e *advergaming*.

As redes sociais, como por exemplo Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, funcionam como suporte de publicidade, mas essencialmente como um meio de comunicação interativa, no qual se estabelecem diálogos entre as marcas e os seus clientes.

A *Web 2.0* tornou obsoleto o paradigma da comunicação unilateral, segundo o qual a empresa era o único emissor. A interatividade dos novos meios transformou o monólogo em diálogo. Os clientes são, em muitos casos, mais do que simples consumidores, são fãs de determinada marca e querem expressar a sua opinião, fazer sugestões, reclamar, produzir conteúdos, partilhar experiências, recomendar. Estes novos consumidores querem ter uma palavra a dizer no modo como as marcas comunicam, querem ter um papel participativo e interventivo na comunicação das marcas.

Prosseguindo o raciocínio de Lendrevie *et al.*, se os comportamentos dos consumidores estão a mudar, se os meios de comunicação sofrem alterações, então as marcas também têm de se modificar. Num contexto de ruído comunicacional, em que os meios de comunicação estão cada vez mais fragmentados e os seus conteúdos mais dispersos, as marcas sentem dificuldades em fazer chegar as mensagens aos seus destinatários. No sentido de tornar a comunicação mais eficiente e eficaz, estes autores sugerem um novo paradigma de comunicação, a comunicação 2.0, definida como “uma nova geração de lógicas e ferramentas de comunicação mais participativa, interativa e feita com a intervenção do consumidor na comunicação” (Lendrevie *et al.*, 2010: 545).

A publicidade participativa é um dos instrumentos apresentados, na qual as marcas convidam os consumidores a intervir nas campanhas, por exemplo através de concursos de ideias, filmes, imagens. As relações públicas digitais têm vindo a assumir um papel cada

vez mais importante. Ao ficarem mais expostas, as marcas tornam-se também mais vulneráveis. Por outro lado, os fenómenos virais dificultam a monitorização das diversas fontes de comunicação. Neste enquadramento, as relações públicas tentam não só controlar o que é dito sobre a marca, mas também construir ou fortalecer os laços entre os consumidores e a marca. Lendrevie *et al.* mencionam ainda a necessidade de criar mensagens mais criativas e originais, que captem a atenção do público, que o marquem mental e emocionalmente.

António de Reffóios (in Lendrevie *et al.*, 2010: 541) refere que “(...) o futuro da Comunicação terá necessariamente que estar baseado na relação de confiança entre as marcas e o consumidor”.

5.4. Extensão de Marca

De acordo com Aaker (1991: 208) na década de 80 várias empresas adotaram como estratégia de crescimento as extensões de marca, ou seja, “o uso do nome da marca estabelecido numa categoria de produto para entrar numa outra categoria de produto”. No entanto, as extensões de marca nem sempre contribuem para o sucesso da marca, podendo prejudicar o seu *brand equity*. Nesse sentido, o autor apresenta três passos essenciais para desenvolver uma estratégia de extensão de marca:

- Identificar as associações à marca, através de estudos a empresa averigua que associações os clientes fazem à marca, sendo que quanto menos limitadas forem mais facilmente contribuem para alavancar as extensões;
- Identificar produtos relacionados com essas associações, também recorrendo a estudos, as empresas podem obter para cada associação um conjunto de produtos que estejam relacionados com a mesma;
- Selecionar os melhores candidatos da lista de produtos anterior para testar os conceitos e desenvolver novos produtos, com base no enquadramento percebido entre a marca e a extensão e nas vantagens que a extensão poderá acarretar para a marca.

Aaker refere que a extensão faz sentido quando: existem fortes associações à marca, que representam possibilidade de diferenciação e vantagens para a extensão; a extensão ajuda a marca central, reforçando as suas associações fundamentais, evitando as

associações negativas e aumentando a notoriedade; a categoria de produtos não tem capacidade para comportar uma nova marca, ou o novo nome não irá proporcionar as melhores associações ou oportunidades de crescimento no futuro. Adicionalmente, é necessário ter em conta o ciclo de vida do produto, adotar uma ótica de pensamento estratégico e de proteção do *brand equity* da marca original.

Uma das justificações para a extensão de marca apresentada por Kapferer (1991: 85) reside no facto de que “a marca só vive, só prova a sua missão se se exceder permanentemente e repensar constantemente o produto”. Através da aposta em investigação e desenvolvimento as marcas tentam acompanhar a evolução do mercado e corresponder às exigências dos consumidores. Consequentemente, as empresas procuram concentrar os seus investimentos nas marcas que lhes permitem obter maiores sinergias e gerar maiores retornos. Nas palavras de Kapferer (1991: 86) “é normal que as empresas tirem partido deste capital de marca dotando esta mesma marca de determinados produtos novos”. Para este autor, a extensão da marca a novos produtos contribui para “alimentar” o capital de marca e para manter a marca atualizada.

Em termos de repercussões da extensão sobre o capital da marca Kapferer (1991: 91) considera que existem extensões que permitem explorar o capital da marca, outras que o podem destruir, extensões neutras, algumas que desenvolvem o sentido da marca e outras que contribuem para revitalizar a marca. Para este autor, quanto mais ampla for a extensão maior deverá ser a profundidade da marca, ou seja, as marcas que possuem um sentido lato conseguem extensões mais coerentes e a mais produtos. Porém, o território da marca estabelece os limites da extensão da marca. Nesse sentido, Kapferer apresenta alguns fatores que pode explicar as atitudes do público perante extensões, como: a imagem global da marca antes da extensão, a credibilidade da empresa, a coerência sentida dos produtos entre si e a dificuldade sentida em fabricar esse novo produto.

Tal como Aaker, Kapferer considera a extensão de marca como uma opção estratégica com influências no capital de marca e no seu futuro. Por conseguinte, a empresa deverá recorrer previamente a estudos de mercado quantitativos e qualitativos que lhe permitam conhecer a marca perante os seus públicos, e proceder às etapas acima mencionadas. Tendo optado pela extensão de marca, importa transferir as associações da marca original para os novos produtos e continuar a desenvolver o valor da marca. Nesta situação, as campanhas de produtos podem não ser o suficiente, sendo também necessárias campanhas

de marca que comuniquem o seu verdadeiro sentido, os seus valores, a sua razão de ser, a sua alma. “A gestão da marca obriga a uma dupla comunicação: trabalhar no alargamento do território da marca, é a comunicação ofensiva; ao mesmo tempo, ocupar o melhor possível os territórios atuais de legitimidade” (Kapferer, 1991: 110).

Serra e Gonzalez (1999: 57) abordam a extensão de marca como uma “política de rentabilização do capital da marca”. Todavia, mencionam a falta de consenso quer sobre o conceito, quer sobre os fatores que levam o consumidor a avaliar a extensão. Apesar de alguns autores classificarem como extensões produtos que sofram alterações, ou produtos próximos dos originais, designados por Kapferer (1991) como extensões por vizinhança ou de continuidade, outros adotam o conceito de extensão de marca apenas quando a marca original é utilizada para identificar produtos de categorias onde a marca ainda não estava presente. Serra e Gonzalez (1999: 58) seguem esta última posição, reconhecendo “(...) à extensão de marca a capacidade de unir para transcender”. Este tipo de extensões mais amplas, cuja exploração transcende as características físicas dos produtos e que se focam num domínio mais simbólico e aspiracional, coincidem com as extensões descontínuas enunciadas por Kapferer (1991) cujos novos produtos se distanciam do território inicial da marca. Neste enquadramento Serra e Gonzalez (1999) apresentam três tipos de extensões:

- Extensão de linha ou complemento de gama: quando os novos produtos possuem natureza e função idênticas ao produto original, ou seja, são lançados, por exemplo novos modelos ou novas embalagens do produto inicial;
- Extensão de gama: ocorre no caso de produtos complementares face à oferta original, podendo apresentar natureza idêntica e funções diferentes, ou natureza diferente e funções idênticas;
- Extensão de marca: acontece unicamente quando quer a natureza quer a função dos novos produtos são diferentes.

A estratégia de extensão de marca fazia já parte da literatura de marketing desde a década de 60, porém, passou a ser prática cada vez mais corrente nas empresas a partir dos anos 80 (cf. Serra e Gonzalez, 1999). De entre as diversas causas que contribuíram para esse fenómeno, os autores destacam a concorrência global, o progresso tecnológico, a multiplicação das marcas e os elevados custos associados ao lançamento de novos produtos. As vantagens que advêm desta opção estratégica relacionam-se com o facto dos novos produtos terem uma maior probabilidade de aceitação por parte dos consumidores e

dos distribuidores, com as sinergias criadas relativamente aos planos de marketing e de comunicação, com a possibilidade de fortalecer a notoriedade e a imagem de marca e defender a sua posição em categorias que no futuro poderiam ser ocupadas por concorrentes.

O impacto da extensão de marca no valor da marca original é assumido, também por Serra e Gonzalez (1999), como o principal risco que esta decisão estratégica comporta. Analogamente mencionam os elevados custos de planeamento, o difícil equilíbrio entre custos e benefícios, a possibilidade de diminuição da procura e de canibalismo entre os produtos da marca. Não obstante, para estes autores, optar pela extensão de marca será sempre menos arriscado do que lançar uma nova marca. As fases a seguir numa estratégia de extensão de marca, de acordo com Serra e Gonzalez, diferem das acima apresentadas. A empresa deve começar por analisar as diferentes categorias de produtos que se podem associar à marca original, definir o nível de qualidade pretendido e o grau semelhança e/ou compatibilidade entre os produtos novos e os originais. Estes autores consideram que as investigações académicas têm-se demonstrado algo inconclusivas, quer quanto os fatores explicativos da avaliação da extensão por parte dos consumidores, quer sobre a reciprocidade e o impacto das extensões na diluição ou no fortalecimento da marca original.

Lindon *et al.* (2004: 184) consideram que a extensão de marca “consiste em utilizar a mesma marca para produtos diferentes”. Estes autores optam, bem como os autores Serra e Gonzalez, por uma definição de extensão que vá para além do território tradicional da marca. No entanto, apresentam uma tipologia diferente: extensão de proximidade, que corresponde à extensão de gama; extensão da marca *strictus sensus*; extensão contínua, produtos diferentes mas que seguem orientações de marketing idênticas; e extensão descontínua, produtos e orientações diferentes. De acordo com estes autores, as consequências da extensão de marca dependem da aceitação por parte do público e podem ser: excelentes, quando a extensão valoriza a marca; boas, se a marca original ajudar a extensão; negativas, no caso da marca prejudicar a extensão; más, quando as extensões danificam a marca; e lamentáveis, se a extensão inibe a criação de uma nova marca.

Para além das vantagens e desvantagens da extensão de marca apresentados por Serra e Gonzalez (1999), Diogo (2008: 160) remete para Aaker e Joachmishler ao referir que “(...) a marca só deve optar por uma estratégia de extensão se tal opção reforçar os seus

benefícios-chave, acrescentar valor, e onde as novas associações em torno da marca desenvolvam o seu capital”.

Kotler *et al.* (2009) preconizam que extensão de linha e extensão de categoria fazem ambas parte da extensão de marca. Mencionam também que os *marketeers* devem avaliar o potencial de cada extensão de marca, por um lado pelo modo como esta se alavanca a partir do *brand equity* existente, e por outro lado pela contribuição que a extensão pode efetivamente provocar no *brand equity* da marca original. Dos resultados das diversas pesquisas sobre o tema das extensões, estes autores salientam a importância de existir na mente do consumidor uma adequabilidade (*fit*) entre todos os produtos da marca baseada nos seus atributos, situações de utilização ou tipos de utilizador. Quanto aos benefícios desta estratégia enunciam o facto de ultrapassar as dificuldades e os investimentos necessários para lançar uma nova marca a todos os níveis, nomeadamente em termos de marketing e comunicação. Se a marca for reconhecida e detentora de notoriedade a empresa pode concentrar os seus esforços no desenvolvimento de novos produtos. A diluição marca é apontada como desvantagem, uma vez que o consumidor deixa de associar a marca aos seus produtos, podendo eventualmente mudar para outra marca. Na opinião destes autores o pior caso ocorre quando a extensão falha e o *brand equity* da marca original é prejudicado, o que geralmente apenas se verifica em extensões cujos produtos são muito semelhantes.

5.5. Revitalização de Marca

Revitalizar uma marca é apresentado por Aaker (1991: 242) não só como uma opção para gerar vendas adicionais, mas essencialmente como uma possibilidade de aumentar o *brand equity*, implicando em algumas situações melhorar a notoriedade, a qualidade percebida, modificar as associações à marca, alargar a base de clientes e/ou incentivar a sua lealdade. De acordo com este autor, apesar de normalmente uma estratégia de revitalização comportar menos riscos do que a criação de uma nova marca, nem todas as marcas se podem revitalizar. A marca terá de possuir um conceito suficientemente viável para que se possa dar-lhe uma nova vida. Este autor sugere sete formas de revitalizar as marcas:

- Aumentar a utilização - através de estratégias de marketing mais agressivas a empresa tenta aumentar a frequência do uso ou a quantidade usada dos produtos da marca, gerando conseqüentemente um aumento de vendas, da quota de mercado e de *brand equity*;
- Encontrar novas utilizações - recorrendo a estudos de mercado podem encontrar-se utilizações diferenciadoras e novas aplicações dos produtos que favorecem o rejuvenescimento da marca;
- Entrar em novos mercados - representa quase sempre potencial de crescimento para a marca, contudo pode ser necessário modificar os produtos;
- Reposicionar a marca - com o passar do tempo o posicionamento da marca pode tornar-se desadequado sendo necessário alterar ou criar novas associações à marca;
- Aumentar o produto ou serviço - no caso de mercados muito concorrenciais, com produtos muito idênticos a marca deve tentar diferenciar a sua oferta, através de serviços associados ou acrescentando características extra que sejam realmente valorizadas pelos consumidores;
- Tornar os produtos existentes obsoletos - a inclusão de novas tecnologias no mercado pode implicar que alguns produtos sejam descontinuados, mas por outro lado pode gerar novas oportunidades de negócio para produtos mais inovadores;
- Optar pela extensão de marca - estratégia que foi anteriormente abordada.

A revitalização de marcas implica sempre, conforme Kapferer (2008), um rejuvenescimento interno da organização, o que significa que a energização deve começar de dentro para fora. Este autor refere que a marca deve procurar novas formas de se diferenciar e de ganhar importância, mas respeitando a sua identidade. Nesse sentido, propõe oito estratégias de revitalização:

- Redefinir a essência da marca - a marca deve redescobrir a sua missão, o seu ADN, concentrando-se nos valores que permanecem relevantes;
- Revitalizar através de novas utilizações;
- Revitalizar através de novos circuitos ou novos canais de distribuição;
- Revitalizar através de inovações – introduzir produtos ou serviços inovadores no mercado permitem a marca evoluir;

- Revitalizar através da segmentação – a marca deve procurar atrair consumidores mais jovens, acompanhando as mudanças das suas necessidades e os novos estilos de vida;
- Revitalizar estabelecendo contactos com líderes de opinião – implica reestabelecer a proximidade, o contacto e o relacionamento com os seus públicos;
- Revitalizar através de uma estratégia de comunicação de 360° - se a marca quer voltar a fazer parte da vida dos seus consumidores uma campanha publicitária pode não ser suficiente, todos os instrumentos de comunicação devem ser equacionados;
- Mudar o modelo de negócio – as marcas estão sempre apoiadas em modelos de negócio que necessitam de ser revistos para garantir a sua continuidade.

O livro Mercator (2004) menciona que a revitalização pode ser aplicada a marcas antigas desativadas ou marcas antigas que estão em declínio. Nesta última situação a marca deixou de ser apelativa para os consumidores dos segmentos mais jovens, ou porque os seus produtos se tornaram ultrapassados, ou por não estar presente em alguns canais de distribuição, ou por não comunicar a sua evolução, de entre outras causas possíveis. Para Lindon *et al.* (2004: 186) manter a marca atualizada é sempre a melhor opção, porém, é fulcral “(...) definir cuidadosamente o núcleo identificador da marca e não lhe tocar”. Muitas marcas, com o objetivo de se rejuvenescerem, desenvolvem campanhas de comunicação de tal forma desajustadas da sua razão de ser que acabam não só por não atrair os jovens, como também por afastar os atuais consumidores e denegrir a imagem de marca.

De acordo com Diogo (2008: 162-163), o que sucede se as marcas não evoluírem, no sentido de acompanharem as novas tendências do mercado e da sociedade, em termos de concorrentes, consumidores, novas tecnologias e padrões culturais, é que “(...) o capital de marca vai enfraquecendo, por via do envelhecimento ou desatualização da própria marca. Crescer e aumentar o *brand equity* é por isso algo essencial para as marcas mais antigas.” Para além de indicar as opções de revitalização propostas por Aaker, faz também alusão a Keller que recomenda aprofundar a notoriedade da marca e desenvolver associações fortes, favoráveis e únicas, com o objetivo de revitalizar a marca fortalecendo o seu *brand equity*.

Para Kotler *et al.* (2009: 443) “(...) uma marca necessita de ser cuidadosamente gerida para que o seu valor não se deprecie”. Nesse enquadramento, referem que o *brand equity* é reforçado por atividades de marketing que expressem o sentido da marca relativamente aos

produtos e serviços que a marca incorpora, benefícios oferecidos e necessidades que satisfaz; e relativamente ao modo como se distingue das outras marcas e cria na mente dos consumidores associações fortes, favoráveis e únicas. Estes autores advogam que o primeiro passo a dar em direção ao futuro é compreender as fontes de valor da marca.

5.6. Tendências de Evolução da Gestão da Marca

Diogo (2008) revela quatro diferentes óticas sobre a evolução da gestão de marca:

- Centrada nos indivíduos e nas relações – o gestor de marca deve concentrar-se no desenvolvimento de relações internas e externas, sendo a marca a protagonista desses relacionamentos entre os diversos públicos.
- Transversal e holística – a marca não deve estar confinada ao departamento de marketing, mas deve ser encarada como um elemento transversal a toda a organização; a perspetiva holística da gestão de marcas representa um novo paradigma que visa relacionar o valor da marca, o valor para o cliente e o valor para a organização.
- Centrada na forma organizacional – as organizações tendem a ser menos hierarquizadas e mais dispersas em redes; a posição e composição do departamento de marketing influencia a gestão da marca, podendo estar dividido consoante as áreas funcionais, geográficas, segmentos de mercado ou áreas de negócio.
- Evolutiva por cenários – no cenário evolutivo a tendência será a gestão de marcas por categorias, sendo que os retalhistas exercem uma influência cada vez maior sobre as marcas; no cenário intermédio a gestão de marcas focaliza-se nos relacionamentos com o consumidor final e com todos os intermediários; no cenário revolucionário as tecnologias de informação irão possibilitar estratégias de marketing de personalização, a quota de mercado passará a quota de cliente e em vez de se considerar o ciclo de vida dos produtos será o ciclo de vida dos clientes.

Kapferer (2008) menciona que o domínio da gestão de marca é cada vez mais abrangente, incluindo relacionamentos, experiências, valores aspiracionais, criação e dinamização de comunidades e ativação da marca. “*Relationship marketing*” é o termo que o autor utiliza para descrever as ações de pós-venda e de desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre o consumidor e a marca. Os gestores devem concentrar

os seus esforços nos clientes que aportam mais valor para a empresa, fortalecendo as relações e criando laços emocionais entre este e a marca. De acordo com Kapferer, os gestores de marca devem também considerar o “*experiential marketing*”, ou seja, o modo como os consumidores sentem, pensam e agem perante a marca. Para além das dimensões funcionais e experienciais, as marcas devem possuir uma dimensão aspiracional, possibilitando uma maior identificação dos consumidores com os valores e o espírito da marca. Neste enquadramento, Kapferer apresenta uma matriz que cruza estas três dimensões com uma perspetiva temporal do relacionamento do consumidor com a marca, conforme consta no Anexo I.¹⁵

A criação e dinamização de comunidades de marca são também mencionadas por Kapferer como funções da competência do gestor de marca. Conceber clubes da marca, inclusivamente virtuais, organizar eventos e ações específicas para os respetivos membros, são apenas alguns exemplos. Finalmente, o autor sugere que para cada público (consumidores, prescritores, influenciadores, distribuidores) deverá existir um plano de ativação da marca, que permita relacionamentos de proximidade e não à distância.

5.7. Conclusão

Constituindo a marca uma questão estratégica, a gestão da marca deve, indubitavelmente, ser analisada numa perspetiva de longo prazo, permitindo desenvolver e fortalecer a marca. Nesse âmbito, todas as estratégias apresentadas – fusões e aquisições, alianças e parcerias, comunicação de marca, extensão de marca e revitalização de marca – conferem à marca potencial para capitalizar o seu valor e para se tornar numa marca forte, capaz de enfrentar as vicissitudes do futuro e sustentar a sua longevidade.

O paradigma da gestão de marca tem evoluído no sentido de integrar uma abordagem mais holística e transversal, centrada na intensidade dos relacionamentos e das experiências, reforçando a durabilidade das dimensões emocional e aspiracional das marcas.

¹⁵ Anexo I – “The extension of brand management” (Kapferer, 2008: 162)

6. A Longevidade das Marcas

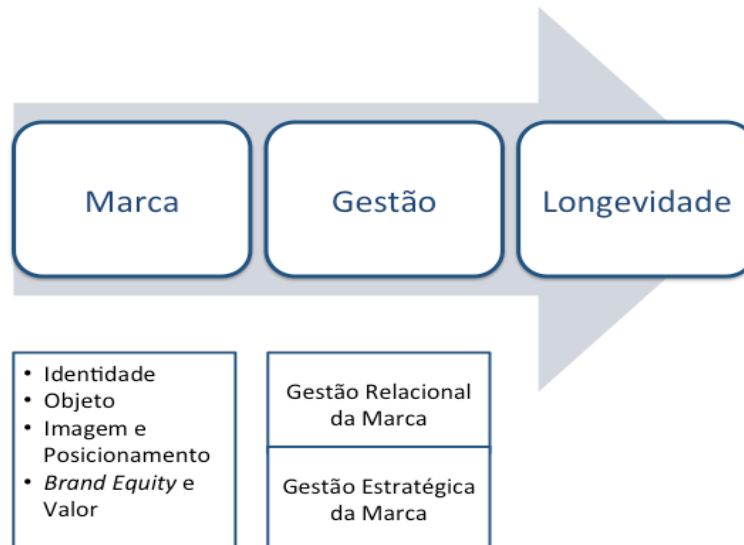


Figura 9: Fundamentos da longevidade das marcas

A reflexão teórica, previamente efetuada, sobre alguns subconceitos essenciais para uma melhor compreensão do universo conceptual da marca e, a menção dos principais paradigmas de gestão, constitui uma sólida base na qual se fundamenta o tema da longevidade das marcas. Os indícios que foram surgindo contribuem, portanto, para analisar este fenómeno sob uma perspectiva mais ampla e holística.

De acordo com Pringle e Field (2008), todas as marcas têm potencial para serem imortais, desde que sejam geridas convenientemente, preservando o seu valor e os seus relacionamentos.

6.1. Marcas Fortes

De acordo com o autor Keller (2000) as marcas fortes partilham os seguintes dez atributos que constituem o “boletim da marca” (“*brand report card*”):

- A marca destaca-se por oferecer os benefícios que os consumidores realmente desejam;
- A marca permanece relevante;
- A estratégia de preço é baseada na perceção de valor dos consumidores;
- A marca está devidamente posicionada;
- A marca é consistente;

- O portfólio e a hierarquia da marca fazem sentido;
- A marca desenvolve e implementa atividades de marketing que lhe permitem fortalecer o *brand equity*;
- Os gestores da marca compreendem o que a marca significa para os consumidores;
- A marca é apoiada de um modo apropriado ao longo do tempo;
- A empresa acompanha as fontes de *brand equity*.

Através deste instrumento os gestores podem fazer o diagnóstico da sua marca e das marcas concorrentes, identificando as respectivas forças e fraquezas.

Nas palavras de Keller (2000: 6) “manter uma marca forte significa acertar no correto equilíbrio entre a continuidade e a mudança”. Se os gestores de marca quantificarem, numa escala de um a dez cada uma destas características, podem obter uma medida do *brand equity* da marca que lhes permite maximizar todos os elementos referidos com o objetivo de conseguir uma marca forte.

O *brand equity* estabelece a ponte entre o passado, o presente e o futuro da marca. Se em última instância a força da marca reside na mente dos seus consumidores, serão eles a decidir o futuro da marca. Neste sentido, o *brand equity* permite aos gestores perceberem se as atividades de marketing desenvolvidas atingiram os resultados esperados, e caso seja necessário adequá-las ao futuro. Conforme Keller, os *marketeers* que desenvolvem marcas fortes compreendem o conceito de *brand equity*, sabem que todas as ações da empresa podem contribuir para o melhorar ou o deteriorar.

Kapferer (2008: 509) propõe uma definição de marca forte que visa unir as perspectivas de marketing e financeira em torno do conceito de marca com valor (forte *brand equity*): “uma marca forte é um nome que influencia os compradores através do valor que oferece e é apoiado por uma fórmula económica que traduza os respetivos lucros”. Para este autor, é inútil uma marca que não constitua para a empresa um valor económico adicional.

De acordo com Kapferer (2008), construir uma marca forte implica que a marca seja coerente em tudo aquilo que faz ao longo do tempo, a nível interno e externo. Os colaboradores da empresa devem ser os primeiros embaixadores da marca. Para os consumidores é fulcral que a experiência da marca preserve uma coerência continuada. Os gestores da marca devem assegurar a manutenção dessa mesma coerência. A coerência da marca opera, portanto, como um critério de avaliação que permite que a marca se desenvolva sem perder a sua identidade.

Na tentativa de perceber as causas das marcas fortes, Aaker (2010) recorre a um estudo sobre marcas japonesas, no qual se verificou que o *top 30* se manteve relativamente estável durante nove anos. Nesse contexto, sugere seis fatores explicativos:

- Familiaridade e visibilidade – a maioria das marcas são líderes em diversas categorias de produtos, produtos que fazem parte do dia-a-dia dos consumidores;
- Posicionamento e oferta baseados em valor;
- Qualidade – marcas cuja qualidade percebida é elevada;
- Sucesso – as marcas fortes estão geralmente associadas a empresas de sucesso, podendo este relacionar-se com qualidade, valor, confiança, respeito;
- Visão que inspira – relaciona-se com o facto de existirem marcas que possuem uma visão inspiradora que depois se traduz na partilha de valores, de interesses e de estilos de vida entre as mesmas e os seus consumidores;
- Energia – a introdução de novos produtos e as inovações constituem a principal fonte de energia, vital para a permanência das marcas nos *tops*.

De acordo com Aaker (2010: 10), é difícil criar, e até mesmo refutar, o *brand equity* que as marcas de topo possuem, visto que “está baseado na detenção de uma elevada quota de visibilidade no mercado, uma posição de valor persuasiva, uma reputação de qualidade acumulada ao longo dos anos, uma história empresarial de sucesso e uma visão inspiradora ou energia baseada em associações desenvolvidas ao longo do tempo”.

6.2. Valor da Marca no Longo Prazo

De acordo com Rita Clifton (2005), as marcas que pretendem manter e maximizar o seu valor no futuro têm de:

- Compreender o valor da marca e as respetivas fontes;
- Definir com clareza a sua visão, valores e posicionamento;
- Considerar a marca como princípio organizador central e como experiência total;
- Ser mais imaginativas e criativas para que, quer a sua identidade, quer a comunicação de marca se destaquem na imensidade de mensagens existentes;
- Existir consistência e transparência no interior e no exterior da empresa;
- Estar protegidas em termos jurídicos, sendo a proteção legal o mais abrangente possível;

- Ser socialmente responsáveis e agir como um líder.

Uma “marca líder” é uma marca interventiva, que contribui para a criação de riqueza económica sustentada, mas que também participa na vida das comunidades locais. Uma “marca líder” tem a responsabilidade de direcionar a sua gestão para o futuro e de explicar os benefícios das marcas. Para Rita Clifton (2005: 269) “as marcas continuarão a ter sucesso se o merecerem e, como o futuro das marcas é o futuro dos negócios sustentáveis, fundamental para o desenvolvimento da sociedade, é importante para todos que as marcas tenham sucesso”.

Kapferer (2008) refere que o sucesso futuro de uma marca implica fortalecer os dois pilares do seu relacionamento, o cognitivo e o emocional. Os elos emocionais que a marca estabelece com os seus clientes são mais duradouros e relevantes, do que as diferenças competitivas em termos físicos ou de desempenho dos produtos. No entanto, por muito que os consumidores gostem e estejam familiarizados com uma determinada marca, se esta começar a divergir dos seus concorrentes, por exemplo em termos de qualidade, pode começar a entrar em declínio. Para além da inovação, o autor refere quatro modos para que a marca possa manter as diferenças percebidas e a superioridade da sua imagem:

- Renovar os produtos periodicamente, de modo a cumprir as expectativas dos consumidores;
- Incorporar as novas necessidades, respeitar o posicionamento definido;
- Efetuar extensões de linha;
- Adaptar-se às mudanças da base de clientes existente.

Para analisar os fatores determinantes do valor da marca no longo prazo, os autores Keller e Lehmann (2009) apresentam um modelo conceptual.¹⁶ O primeiro componente desse modelo é a visão da marca, que se relaciona com o *brand equity* atual e com o potencial inerente da marca. O *brand equity* atual reflete o passado da marca e simultaneamente direciona o seu futuro. O potencial da marca está associado ao *brand equity* latente, ou seja, aquilo que a marca pode vir a ser no futuro através do desenvolvimento de estratégias de marketing que permitam capitalizar todos os recursos. A visão da marca deve ser capaz de traduzir o que a marca é no presente e o que aspira vir a ser no futuro.

¹⁶ Anexo J – “Determinants of long-term brand value” (Keller e Lehmann, 2009: 8)

O segundo condicionante do valor da marca no longo prazo é a atualização da marca, que implica maximizar todo o potencial latente. O desempenho da marca revela-se na sua capacidade de persistir e de crescer. A persistência da marca depende das suas associações fortes, únicas e favoráveis; da probabilidade dessas associações se manterem ao longo do tempo; e da capacidade da empresa implementar atividades que preservem as três dimensões das associações. Para além disso, a continuidade da marca implica a sua diferenciação e, portanto, o equilíbrio entre a consistência e a mudança. O crescimento da marca pode ocorrer via: penetração de mercado, que corresponde ao aumento de vendas através dos mesmos produtos aos consumidores existentes; desenvolvimento de mercado, que implica a venda dos produtos existentes a novos consumidores; e desenvolvimento de produtos, que envolve vender novos produtos aos consumidores atuais. Para que a marca possa manter a sua base de consumidores existentes e simultaneamente conquistar novos, o seu posicionamento não pode ser nem demasiado clássico nem demasiado moderno.

Quer a visão, quer a atualização da marca ambas estão sujeitas à conjuntura, ao nível de ambiente de marketing e de comportamento organizacional. De acordo com estes autores, fazem parte do ambiente de marketing os seguintes componentes: competitividade, demografia, economia, físico, tecnológico, político-legal e sociocultural. A capacidade da marca ultrapassar as incertezas e maximizar o seu potencial, depende em larga medida dos recursos e das competências disponibilizados pela empresa.

Keller e Lehmann (2009: 16) concluem que “o valor da marca no longo prazo é função do reconhecimento e da realização do potencial da marca através da sua visão e das atividades de atualização”.

6.3. Gestão do Tempo

Kapferer (1991: 73) refere que “para capitalizar, a marca deve conservar um eixo preciso, uma direção. A continuidade é, portanto, essencial à construção e à persistência temporal da marca”. A gestão do tempo consiste em tentar equilibrar a evolução e a continuidade da marca, através dos produtos e da comunicação. A evolução tecnológica e cultural, em termos de valores e comportamentos, exigem das marcas uma contínua atualização, quer ao nível da inovação dos produtos, quer ao nível do discurso da marca. A

capacidade da marca acompanhar as mudanças dos seus clientes e superar os concorrentes são também fatores que, de acordo com o autor, contribuem para o sucesso da marca.

A intemporalidade da marca é conceptualizada por Kapferer (1991) recorrendo a uma pirâmide que contém na base os temas de comunicação, no meio o código estilístico e no topo a raiz genética da marca.¹⁷ A base abrange os elementos mais mutáveis da marca, ou seja, as facetas do lado da exteriorização do prisma da identidade da marca. Os temas da comunicação relacionam-se com as facetas do físico, do relacionamento e do reflexo, sendo que a primeira deverá incorporar a evolução tecnológica e a última a evolução cultural dos consumidores. As outras três facetas, personalidade, cultura e mentalização constituem o interior da marca expresso no código estilístico, que deve permanecer mais estável. Intocável deve ser a origem da marca, o seu código genético, a sua essência. A gestão da marca no tempo exige, nas palavras de Kapferer (1991: 76):

“(…) conhecer as fontes de inspiração da marca, não o seu código de expressão, mas o código genético. Este último é o verdadeiro fio diretor do conjunto de mutações da marca, tanto na comunicação como nos produtos. Os estilos, os posicionamentos devem evoluir, com a condição de que o fundo de identidade da marca seja respeitado.”

Por conseguinte, é a razão de ser da marca que lhe confere as diretrizes para a sua projeção futura. Kapferer (2008) considera que o modelo da pirâmide acima apresentado permite aos gestores gerirem o equilíbrio paradoxal entre a mudança da marca e a perseverança da sua identidade. A evolução da marca deve refletir a sua consistência, o que não significa ficar confinada ao passado, mas antes promover a mudança, surpreender os seus clientes e atualizar-se, mantendo sempre as suas raízes.

Adicionalmente, Kapferer (1991) sugere cinco condições que possibilitam a eternidade das marcas: evoluir a promessa mantendo o mesmo sistema de valores; evoluir o produto aumentando o seu ciclo de vida; não optar pela estratégia de monoproduto; desenvolver produtos novos sob o mesmo nome de marca, acompanhando os novos gostos e necessidades dos consumidores; e atualizar os sinais da marca, mas mantendo a sua essência.

Em 2008, o mesmo autor refere que com o passar do tempo as marcas correm o risco de se tornarem obsoletas, uma vez que estão sujeitas a avanços tecnológicos e culturais, a

¹⁷ Anexo K – “Os graus da marca” (Kapferer, 1991: 77)

mudanças nos canais de distribuição, ao envelhecimento da base de clientes e, conseqüentemente, ao aparecimento de uma nova geração de consumidores mais sofisticados. Por todas estas razões, “a marca não é uma construção única e para sempre, mas o alvo de um esforço constante para reconstruir o valor adicionado” (Kapferer, 2008: 238).

No que concerne ao ciclo de vida da marca, Kapferer (2008) refere que a sua definição tem sido pouco explorada na literatura de gestão da marca, ao contrário do conceito de ciclo de vida do produto. Uma marca está sujeita ao ciclo de vida do produto, no caso de representar apenas um produto, ideia também expressa por Tjiptono *et al.* (2006). Contudo, estes autores referem que a longevidade da marca, quando esta identifica múltiplos produtos, transcende o ciclo de vida do produto, visto que os produtos podem deixar de existir e a marca continuar. Pringle e Field (2008) consideram que apesar de existirem ciclos de vida dos produtos ou das categorias, o conceito de ciclo de vida da marca está ultrapassado e que as marcas podem sobreviver independentemente das organizações, produtos ou serviços que lhes deram origem.

6.4. Declínio, Longevidade, Imortalidade

De acordo com Kapferer (2008), o declínio das marcas advém sempre da sua má gestão. Todavia, apresenta seis fatores que contribuem para um enfraquecimento ainda mais rápido. O primeiro relaciona-se com a diminuição da qualidade dos produtos e o segundo com economizar custos, desconsiderando diferenças que os estudos apontam como não significantes, mas que podem ter significado para os consumidores. O facto de uma marca não antever e incorporar as novas tendências de mercado pode comprometer o seu futuro. Outra condicionante é a vulnerabilidade das marcas monoproducto, acima referida. A rede de distribuição e o relacionamento com os distribuidores também determinam o sucesso da marca. Finalmente, a marca não pode deixar de comunicar sob pena de ser percebida como ter deixado de existir, deve manter a sua essência, modificar os sinais e eventualmente as mensagens da sua comunicação.

O envelhecimento de uma marca decorre, segundo Kapferer (2008), de duas causas, ou de um declínio ao longo do tempo, ou do reflexo de uma clientela com idades avançadas. Uma marca envelhecida ficou parada no tempo, não soube evoluir, perdeu o contacto com

os segmentos mais jovens e não tem capacidade de os conquistar. As marcas devem estar muito atentas a todos os indícios de envelhecimento, criando indicadores que lhe permitam monitorizar o comportamento dos seus clientes nos respetivos pontos de contacto, e reagir prontamente.

Uma marca pode envelhecer sem porém se tornar antiquada. Nesse sentido, a marca tem de assegurar o seu presente, mas simultaneamente ponderar no seu futuro. Para que a marca permaneça jovem, este autor sugere três estratégias: atualizar o protótipo, ou seja do produto mais simbólico da marca; reinventar o protótipo, através de extensões de linha; e inovar, acompanhando as tendências dos consumidores, procurando novas oportunidades de crescimento e novas formas de se reinventar.

Tjiptono *et al.* (2006) definem longevidade da marca “como a presença contínua de uma marca no mercado relevante”. Os autores sugerem quatro características das marcas que podem estar relacionadas com a sua longevidade:

- Origem e propriedade da marca, podendo as marcas estrangeiras ser alvo de alguma desvantagem;
- Arquitetura da marca, diferentes estruturas podem condicionar a durabilidade da marca, por exemplo em situações de monoproduto;
- Escopo da marca, uma marca com um portfólio alargado de produtos tem mais hipóteses de sobreviver;
- Tamanho da marca, as marcas grandes, por terem geralmente maiores índices de notoriedade, maior distribuição e elevados investimentos em comunicação, tendem a permanecer mais tempo no mercado.

No entanto, Tjiptono *et al.* (2006) referem que estas características constituem apenas o ponto de partida para uma investigação mais profunda sobre o tema da longevidade da marca.

O artigo “Brand survival: Do brands really last forever?” (2007) refere que as marcas são influenciadas por fatores internos (consumidores, estabilidade financeira e promoções) e fatores externos (políticos, económicos, legais e ambientais). Conclui-se que a longevidade da marca pode ser maior se a empresa estiver atenta à “saúde” da marca, contribuindo para a sua evolução no sentido de acompanhar o desenvolvimento dos fatores mencionados.

Pringle e Field (2008) preconizam a imortalidade das marcas. Para estes autores “as marcas não têm de morrer: elas podem ser imortais se forem devidamente geridas” (2008: 12). Considerando as marcas como promessas, a sua gestão relaciona-se com a criação, comunicação e manutenção dessas promessas.

Modelos de gestão como a matriz de Ansoff, a matriz BCG, as cinco forças de Porter e os quatro “Ps” podem ser úteis na persecução da imortalidade da marca. No entanto, Pringle e Field (2008) referem que existem riscos na aplicabilidade destes modelos à gestão das marcas, visto que traduzem uma perspectiva centrada na gestão de categorias. A hierarquia das necessidades de Maslow é um modelo mais centrado nos consumidores e, por isso, mais vantajoso para as marcas, principalmente para aquelas que ainda não compreenderam a importância de operar num nível mais operacional. Tal como as necessidades, também as marcas foram evoluindo. Satisfeitas as necessidades mais básicas, relacionadas com os atributos racionais e funcionais, os consumidores passaram a valorizar mais os benefícios emocionais, psicológicos, éticos e políticos.

Para sobreviverem e prosperarem as marcas têm de evoluir. De acordo com Pringle e Field (2008: 103) a gestão das marcas no sentido da imortalidade pressupõe um “sistema de promessa de marca”. Para além de criar, transmitir e manter a promessa de marca, os gestores devem analisar os relacionamentos da marca com os seus clientes em termos das dimensões racionais, emocionais e éticas dessa mesma promessa. Visto que “a longevidade de uma marca advém da sua adaptabilidade em resposta à evolução das circunstâncias”, os gestores de marca necessitam de reavaliar, com alguma regularidade, as promessas efetuadas (Pringle e Field, 2008: 107-109).

Relativamente à arquitetura de marca, importa também conferir flexibilidade às diferentes estruturas, por forma a que, caso seja necessário, os gestores estejam preparados para as reinventar. Apesar das implicações dos diferentes modelos na sobrevivência das marcas existem, conforme Pringle e Field (2008: 29), exemplos de marcas de longa duração em todos.

Antes de apresentarem algumas regras para a longevidade das marcas, os autores referem que “marcas de todos os tipos e tamanhos têm demonstrado capacidade de prosperar em praticamente todas as categorias, quer estejam estas em crescimento ou em declínio” (Pringle e Field, 2008: 143). A primeira regra consiste na denominada “lei dos retornos” (“law of returns”), segundo a qual, o orçamento de comunicação para as marcas

deve ser definido de modo a igualar o “share of voice” ao “share of market”. Isto significa que a quota dos investimentos em comunicação da marca, no total de todas as marcas da categoria, deve ser igual à sua quota de mercado. As extensões de marca podem também contribuir para a vitalidade da marca original, permitindo-a entrar em novas categorias ou subcategorias.

Outra regra importante remete para a definição de objectivos de negócio (quota de mercado, sensibilidade ao preço, rentabilidade), comportamentais (penetração, lealdade) e intermédios (notoriedade, imagem de marca), para todas as atividades de marketing. Pringle e Field mencionam que as campanhas que seguem esta tipologia de objectivos são mais eficazes, particularmente as campanhas de “fama”. O grande objectivo destas campanhas consiste em tornar a marca “famosa”, na medida em que se fala dela, se melhora a percepção de qualidade, de autoridade e respeito na categoria da qual a marca faz parte. Se as marcas evoluíram de uma abordagem mais racional para uma abordagem mais emocional, não é de estranhar que as campanhas emocionais se revelem mais eficazes. Citando Pringle e Field (2008: 176-177), “não só as marcas mais carregadas de emoção influenciam com maior intensidade a decisão de compra, como também o fazem de um modo mais duradouro”. Em termos de meios de comunicação, as evidências apontam para a escolha integrada de três ou quatro canais. Contudo, na opinião dos autores, a televisão continua a ser o principal meio para as marcas que procuram a imortalidade.

Finalmente Pringle e Field (2008) sugerem que as marcas que desejam viver mais e prosperar devem estabelecer indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators*). Uma vez que a mensurabilidade de alguns indicadores exige mais tempo e que outros, por si só, não permitem obter conclusões, o ideal será que sejam combinados. Este autores apresentam diferentes indicadores para os diferentes estágios do ciclo de vida da categoria onde as marcas se podem inserir, ou seja, novas categorias, categorias em crescimento, em maturidade ou em declínio.

Um estudo mais recente, apresentado pela empresa Nilsen em março de 2010, revela cinco fatores que influenciam o sucesso da marca no longo prazo:

- Compromisso emocional – quanto menor for a idade dos consumidores ao estabelecerem uma ligação emocional com a marca, maior a probabilidade da marca continuar para as gerações seguintes, uma vez que em criança a influência exercida pelos pais é maior;

- Destruição criativa – relaciona-se com as transformações que estão associadas à inovação e com a rápida reação das marcas para se destacarem da concorrência e assegurarem a sua longevidade;
- Forte gestão de marca – cabe aos *marketeers* a função de manter a marca relevante e adaptar a marca às tendências de consumo do mercado;
- Preço *premium* – apesar deste estudo verificar a existência de uma relação entre o preço *premium* e a longevidade da marca, carece de mais investigação;
- Canais de distribuição emergentes – as marcas que avaliam os novos canais de distribuição e os retalhistas, e que têm uma forte presença nos mesmos, têm mais hipóteses de sobrevivência no futuro.

Este estudo conclui que “as grandes marcas continuam grandes porque: as pessoas compram o que conhecem, as marcas representam algo real e são consistentes ao longo do tempo”.

6.5. Principais Desafios

No livro *Marcating*, Diogo (2008) refere que as marcas estão sujeitas a pressões de diversos âmbitos, como a economia baseada no conhecimento, a globalização, a fragmentação dos mercados, o maior poder de negociação dos distribuidores e clientes, a maior capacidade de adaptação das empresas. De seguida salienta o facto de muitas vezes se decretar a morte do marketing e, mais especificamente, do gestor de marca. Porém, essas sentenças não se realizaram e a função de gestão de marca prevalece, ajustada a sistemas organizacionais cada vez mais flexíveis. As estruturas clássicas têm progressivamente dado lugar a estruturas em rede, recorrendo ao *outsourcing* de todas as funções que estão fora do núcleo central dos negócios.

As tecnologias de informação proporcionam a todos os intervenientes no mercado níveis de conhecimento que outrora não existiam. Os consumidores e os retalhistas mais informados tornaram-se, conseqüentemente, mais conscientes e exigentes nas suas escolhas. A proliferação de marcas, quer sejam marcas do produtor ou da distribuição, origina a abundância de mensagens publicitárias e dificulta a diferenciação. Se por um lado o poder dos retalhistas pode enfraquecer as marcas dos fabricantes, por outro lado funciona como incentivo a uma gestão de marca mais transversal, que não está exclusivamente

focada no consumidor final, mas também nos distribuidores. Por último, Diogo (2008: 67) menciona que a pressão acionista e a preocupação com a obtenção de resultados no curto prazo desvirtuam a perspectiva de longo prazo das estratégias de marca. A complexidade da avaliação do valor da marca e a sua respetiva introdução na contabilidade também contribuem para o facto de que “(...) dificilmente a marca será vista como um ativo cujo valor deve ser maximizado pela gestão da empresa”.

Kapferer (2008: 137) sugere dez princípios da gestão de marca cuja implementação necessita de se adaptar às novas realidades:

- Capitalizar apenas algumas marcas estratégicas e com uma forte componente intangível;
- Promover “mega-marcas” sob as quais se encontrem as submarcas;
- Agir como um líder e com paixão, para elevar os padrões da categoria;
- Desenvolver as marcas através de constantes inovações;
- Criar laços fortes com os consumidores e relacionamentos profundos;
- Personalizar os serviços;
- Recompensar o envolvimento dos consumidores para que se tornem verdadeiros embaixadores da marca;
- Dinamizar comunidades que partilhem os valores da marca;
- Globalizar a marca e os produtos;
- Ser ético.

Este autor considera que os principais desafios que as marcas enfrentam estão relacionados com: o desenvolvimento do comprador, a fragmentação dos mercados e dos *media*; a tecnologia; o poder das comunidades; as possibilidades de escolha; e os limites da distribuição. Kapferer (2008) afirma que os estudos de mercado se têm focado mais no consumidor, negligenciando a importância que o comprador tem vindo a assumir. O “*shopper*” é quem na realidade toma a decisão da compra no ponto de venda, e é nele que as atenções dos gestores se devem concentrar. Ir às compras pode deixar de ser uma tarefa entediante e passar a ser uma experiência emocionante.

Nas palavras de Kapferer (2008: 146) “o mercado de massas morreu (...) nós já não falamos sobre segmentos, mas antes fragmentos”. Neste sentido, as marcas *umbrella* terão menos dificuldades do que as marcas monoproducto. Contudo, não só os orçamentos de publicidade estão cada vez mais reduzidos, como também as audiências estão cada vez

mais dispersas pelos diferentes meios de comunicação. A *Web 2.0* revolucionou a comunicação das marcas e impeliu-as a encontrarem novos modos de expressão, conforme foi abordado acima. A tecnologia potenciou o poder dos consumidores e originou novas oportunidades para as marcas, que ao incluírem os consumidores nos seus processos podem estabelecer com eles verdadeiros compromissos. O fenómeno das comunidades *online*, nas quais os consumidores comunicam, partilham, interagem, tem ganho dimensão, acarretando também novas possibilidades de participação e intervenção das marcas.

Hoje em dia o consumidor tem uma escolha quase infindável de marcas, e as diferenças entre produtos com ou sem marca são cada vez mais ténues. De acordo com Kapferer (2008), o que resta para as marcas é a inovação de produtos e a componente intangível. Por outro lado, as marcas da distribuição têm vindo a adquirir cada vez mais peso, quer nas lojas, quer na escolha dos consumidores. Neste contexto, as marcas devem repensar as suas estratégias de distribuição, analisar novos formatos de presença e de visibilidade nas lojas, ou optar por diversificar os canais.

Tal como Diogo, também Kapferer sugere a inclusão dos distribuidores na gestão da marca, propondo um marketing “*B to B to C*”. Nesta perspetiva, o distribuidor ou o retalhista devem ser considerados como parceiros, para cujo negócio a marca poderá contribuir. Os modelos de negócios das empresas também têm sofrido alterações, nomeadamente a partir dos anos 90, com o aparecimento de marcas *low cost*, *outlets*, cadeias de *hard discount*, contrafação. Por conseguinte, a marca está dependente do sucesso do modelo de negócio, nas palavras de Kapferer (2008: 154), “a marca é um ativo condicional (...) que deve estar integrado num modelo de negócio original e efetivo”.

Um último desafio mencionado por Kapferer (2008) diz respeito à criação e ao desenvolvimento do “capital aspiracional” da marca. Mais do que os produtos em si, são os elementos intangíveis da marca que lhe permitem estabelecer relações com os seus clientes. “Hoje a marca tem de querer ser mais do que uma preferência e atingir o estatuto da paixão. Para isso, tem de ser ela própria apaixonante” (Kapferer, 2008: 156). Para este autor, num relacionamento duradouro é fundamental tratar os clientes como amigos. Novamente, considerando clientes como todos os públicos estratégicos com que a marca se pode relacionar. Neste sentido, as marcas precisam de se manter próximas e criar laços fortes com os grupos de influência, líderes de opinião e com os seus clientes atuais. Porém,

para evoluírem as marcas devem também orientar-se para as gerações futuras, pois elas serão os seus futuros consumidores.

Pringle e Field (2008) apontam três tendências principais que se podem traduzir em ameaças ou oportunidades futuras para as marcas. As tendências tecnológicas, relacionadas com o potencial valor que as novas tecnologias podem acrescentar às marcas, por exemplo, a multiplicação dos pontos de contacto com a marca pode contribuir para manter e reforçar a sua promessa. As pressões sociais causam um impacto cada vez maior nas marcas, acarretando maiores esforços para alcançar o triplo equilíbrio de “proporcionar lucros aos acionistas, atenuar o impacto ambiental e contribuir para a sociedade” Pringle e Field (2008: 107). As tendências económicas e políticas, como por exemplo, a globalização, o aumento da longevidade da população, a legislação e regulação, representam novos desafios para as marcas.

No que diz respeito às regras para a longevidade das marcas, os autores referem que irão persistir e intensificar-se. As marcas que pretendem sobreviver terão de se reinventar a uma velocidade cada vez maior, uma vez que o ritmo da inovação tende a aumentar, o simbolismo tende a assumir maior importância do que a linguagem, e o compromisso emocional será ainda mais crucial. Nesse sentido, é mais importante do que nunca que a gestão emocional da marca seja incorporada desde a sua criação e não seja meramente aplicada nas estratégias de comunicação da marca. “As marcas verdadeiras terão uma vida mais longa e próspera” Pringle e Field (2008: 273).

De acordo com Aaker (2010), na próxima década o marketing terá de enfrentar diversos desafios, dos quais evidencia seis. O primeiro diz respeito à inclusão do marketing na definição da estratégia organizacional. Em seguida aponta a necessidade de novos formatos organizacionais e novas competências de gestão de marca, pois apesar da globalização, as marcas, e particularmente a experiência da marca, necessitam de estar adequadas às realidades nacionais. O terceiro desafio relaciona-se com estruturas organizacionais demasiado centralizadas que dificultam a substituição de políticas de isolamento e competição, por programas de cooperação e comunicação transversais e multifuncionais. Energizar a marca, ou seja, encontrar novos métodos de dinamizar a marca, envolvendo os clientes, é também sugerido por Aaker. Outra proposta consiste no desenvolvimento de novas categorias ou subcategorias de produtos, tendo por base inovações que materializem a opinião dos consumidores. Por último, as marcas têm de

desempenhar um papel ativo na sociedade, através da sua participação e envolvimento em causas sociais.

6.6. Conclusão

A idade de uma marca não é uma condição *sine qua non* para aferir da sua antiguidade ou contemporaneidade. O que significa que, se uma marca conseguir incorporar as novas tendências, se for evoluindo e atualizando ao longo do tempo, aumenta a probabilidade de sobreviver. Contudo, o segredo do sucesso parece estar no difícil equilíbrio entre a mudança e a continuidade. A intemporalidade da marca reside essencialmente em respeitar o seu código genético, de um modo coerente e consistente, em todos os seus comportamentos, no interior e no exterior da organização.

Apesar da literatura de marketing e de marca não ser esclarecedora sobre as causas da longevidade das marcas, existem determinadas características que parecem ser comuns às marcas mais fortes, que vão marcando presença consecutiva nos *tops*. Salienta-se o forte *brand equity* que representa a ponte entre o passado, o presente e o futuro, entre a visão, a atualização e a valorização da marca. Mais do que desenvolver o seu valor económico, a longevidade das marcas implica estabelecer compromissos aspiracionais e emocionais, perante todos os intervenientes, incluindo a sociedade. Uma marca com valor é uma marca forte e uma marca com maiores hipóteses de alcançar a imortalidade.

PARTE II - Estudo de Caso “NIVEA - 100 anos a cuidar da sua pele”

7. Beiersdorf

7.1. Breve Apresentação da Empresa

A Beiersdorf AG foi fundada a 28 de Março de 1882 por Paul C. Beiersdorf. Sendo originária da Alemanha, a sua sede mundial localiza-se em Hamburgo. Esta empresa está presente em cerca de 150 países e conta com a colaboração de aproximadamente 17 000 colaboradores em todo o mundo (Beiersdorf at a glance, 2012). Encontra-se cotada em Bolsa desde 2008, pertencendo ao índice DAX (*Deutscher Aktien Index*). A Beiersdorf opera no segmento de cosméticos, sendo os seus principais produtos: cremes, desodorizantes, champôs, sabonetes. As três marcas líderes são a NIVEA no mercado de massas, a Eucerin no segmento da dermocosmética e La Prairie no segmento *premium*. Do portfólio de marcas fazem também parte: Labello, 8x4, Florena, SLEK, Hansaplast.

O Grupo Beiersdorf integra ainda a empresa subsidiária tesa SE, de produtos autoadesivos e soluções para a indústria, comércio e cliente final.

7.2. Internacionalização¹⁸

Ainda antes do Dr. Oskar Troplowitz adquirir o laboratório de Paul C. Beiersdorf, em 1890, já a Beiersdorf tinha atingido um certo reconhecimento internacional devido à publicação de artigos científicos do Professor Paul Gerson Unna, que trabalhava na empresa desde o início. Três anos depois, foi assinado o primeiro contrato com uma empresa americana. O facto de Hamburgo ser um importante porto marítimo e a qualidade do NIVEA Creme, cuja consistência não se deteriorava com o tempo, favoreceram o começo de uma rede internacional de contactos que esteve na base da expansão global da marca.

¹⁸ Fontes: Press Release, Brodeur, NIVEA - uma marca global fundada por três visionários, 2011; Beiersdorf, Timeline - Beiersdorf, 2012; <http://www.beiersdorf.com>, consultado a 20/02/2013.

Em 1914, três anos após o lançamento da nova marca de cosméticos, a Beiersdorf estava presente em 34 países. A Primeira Guerra Mundial fez com que o ritmo de crescimento abrandasse. Contudo, nos anos 20, o relançamento do NIVEA Creme já com a nova lata azul e branca, impulsionou novamente a internacionalização da marca. Apesar da expansão ocorrida nos anos 20 e 30, a Segunda Guerra Mundial causou elevados prejuízos na estratégia de internacionalização da Beiersdorf. Algumas filiais foram expropriadas e perdidos os direitos sobre a marca NIVEA. Com o final da guerra o Grupo foi recuperando os seus direitos, conforme é exibido na tabela abaixo:

Ano	País
1952	Holanda
1958	Argentina, Suíça, Brasil
1961	Suécia
1963	México
1966	Finlândia, Dinamarca
1968	Países Africanos (excepto África do Sul)
1973	Estados Unidos da América
1974	França incluindo antigas colónias (Chade, Mali, Camarões, e Congo)
1977	Hong Kong, Tailândia, Malásia, Singapura, Gibraltar, Chipre, Malta, Bermuda, Bahamas, Jamaica, Barbados, Trinidad e Tobago
1985	Noruega
1992	Reino Unido, Irlanda, Canada, África do Sul, Nova Zelândia, Índia, Paquistão, Israel, Austrália
1993	Roménia
1997	Polónia

Tabela 1 - Internacionalização (Fonte: <http://www.beiersdorf.com>, consultado a 20/02/2013)

Atualmente o Grupo Beiersdorf está presente em todo o mundo, e a marca NIVEA é vendida em mais de 200 países. No entanto, tendo em conta as diferentes especificidades, a empresa mantém sempre um foco regional que lhe permite implementar determinados requisitos dos consumidores. Estar próximo dos mercados locais tem sido o princípio basilar da estratégia de negócio da empresa.

Em Portugal, a comercialização dos produtos da Beiersdorf teve início nos anos 30, através de um agente distribuidor. A Beiersdorf Portuguesa viria a estabelecer-se apenas em 1963.

7.3. Investigação e Desenvolvimento¹⁹

Em Hamburgo localiza-se também a sede do Centro Internacional de Investigação e Desenvolvimento da Beiersdorf, fundado em 1971 e ampliando em 2004. Este laboratório é considerado o maior e mais moderno da Alemanha, e um dos melhores do mundo. A investigação e o desenvolvimento de novos produtos têm sido, ao longo de 130 anos, um dos pilares mais sólidos do Grupo. Esta área emprega aproximadamente 560 pessoas a nível mundial, e representou um investimento de 120 milhões, em 2011. Todos os anos a Beiersdorf desenvolve novos produtos e regista entre 120 a 150 patentes.

O grupo detém um centro de testes, no qual as matérias primas e outras substâncias usadas na composição dos produtos são sempre testadas sem recorrer a animais, utilizando apenas culturas de células. Do processo de desenvolvimento fazem também parte voluntários que testam os novos produtos ainda em fases iniciais. Deste modo, a empresa estabelece um contacto direto com os seus consumidores que lhe permite não só aferir as suas necessidades específicas, mas também incorporar as suas opiniões no processo.

Ao longo da sua história, a Beiersdorf tem estabelecido padrões de referência na indústria dos cosméticos, tendo sido pioneira em várias inovações. A tecnologia que deu origem ao fator de proteção solar foi apresentada pelos investigadores da Beiersdorf. Em 1975 a NIVEA indicava nas suas embalagens o fator de proteção solar, quando ainda não era um requisito obrigatório para os produtos desta categoria. Outros exemplos se seguiram, como o lançamento do bálsamo *aftershave* sem álcool (1980), ou uma emulsão mais líquida e de rápida absorção do NIVEA Milk (1981). Foi também a NIVEA que introduziu pela primeira vez, em 1998, a coenzima Q10 (uma substância presente em muitas células do organismo) como ingrediente nos produtos de cuidado da pele. O NIVEA Q10 é um dos artigos de maiores vendas internacionais. O desenvolvimento de um sistema de filtro dos raios ultravioletas foi incorporado nos produtos da gama NIVEA Sun, a partir de 2001. Em 2009 a NIVEA for Men lançou o desodorizante Silver Protect (com iões de prata) e vários produtos com Q10. Um ano depois ocorreu a descoberta da tecnologia Aquaporin Hydra IQ, que estimula a formação de mais canais naturais de água na pele, contribuindo para uma maior hidratação. Em 2011 foi apresentada uma linha de

¹⁹ Fonte: Press Release, Research and Development at Beierdorf, 2012.

desodorizantes (NIVEA Deodorant Invisible for Black & White) que reduz as manchas brancas em tecidos escuros e as amarelas em tecidos claros, desenvolvida em parceria com especialistas da indústria têxtil. Também nesse ano surgiu no mercado a NIVEA Pure & Natural, produtos nos quais 95% dos ingredientes são de origem natural, acompanhando a tendência de procura de produtos mais naturais e biológicos.

7.4. Sustentabilidade

“Para a Beiersdorf, sustentabilidade corporativa significa gerir riscos sociais e ambientais, viver os valores das marcas, e ao mesmo tempo alavancar novas oportunidades de mercado” (Beiersdorf - Sustainability, 2012). Desde o seu início que a responsabilidade económica, ecológica e social fazem parte das preocupações do Grupo. Apenas para mencionar um exemplo, a empresa foi das primeiras a recusar testes em animais, na Alemanha.

“We care”²⁰ transmite o lema da estratégia de sustentabilidade, que abrange três áreas essenciais: produtos, planeta e pessoas. Relativamente aos produtos, o objetivo da empresa é reduzir cada vez mais o impacto ambiental, em termos de matérias primas, embalagens e compromisso dos consumidores. Atualmente, 97% dos materiais de embalagem são reciclados. As preocupações com o planeta implicam uma utilização mais eficiente dos recursos, por exemplo através da diminuição das emissões de dióxido de carbono, do consumo de água e da utilização de energia. O cuidado com as pessoas reflete-se no desenvolvimento e compromisso dos colaboradores, e na participação em projetos sociais.

“We care e connect” representa o programa de responsabilidade social da Beiersdorf, que incide sobre a educação de crianças e cujo objetivo é auxiliar meio milhão de crianças até 2020. De acordo com o Relatório Anual de 2011, o princípio subjacente às diversas atividades sociais apoiadas reside em “ajudar as pessoas a ajudarem-se a elas próprias”. Para além disso, os projetos devem respeitar os critérios de relevância local, longevidade, mensurabilidade e proporcionar benefícios para todas as partes envolvidas. “Apoiamos atividades que sejam consistentes com os nossos valores e que tenham um impacto positivo na sociedade e nas nossas marcas” (Beiersdorf Annual Report 2011: 97).

²⁰ Fonte: Press Release, Beiersdorf - Sustainability: Taking Responsibility for the Future, 2012

O maior projeto de solidariedade social no qual a Beiersdorf está atualmente envolvida consiste na parceria entre a marca NIVEA e a organização Plan International, estabelecida em maio de 2010, e ativa em 25 países, incluindo Índia, Brasil, Equador, Indonésia, Quênia e Guatemala.

8. NIVEA

8.1. A Origem da Marca²¹

O lançamento do NIVEA Creme ocorreu em dezembro de 1911, sendo este o primeiro creme hidratante da história. O Dr. Oskar Troplowitz (farmacêutico e empresário), o Professor Paul Gerson Unna (dermatologista e investigador) e o Dr. Isaac Lifschutz (químico) foram os três fundadores da marca. A descoberta do emulsionante “eucerit”, que permitiu juntar água e óleo numa emulsão estável, pela primeira vez, foi o ponto de partida para o desenvolvimento da “mãe de todos os cremes”.

A NIVEA revolucionou o mercado do cuidado da pele, conforme é referido no livro comemorativo dos 100 da marca. Naquela época, os cremes representavam geralmente produtos elaborados em farmácias, com elevado preço, apenas ao alcance de determinados estratos económico-sociais. A estabilidade, qualidade e durabilidade dos ingredientes usados permitiu que a produção do NIVEA Creme fosse industrializada, tornando-o acessível a todas as pessoas.

A marca NIVEA está dispersa internacionalmente desde 1914, facto que faz com que poucos consumidores a reconheçam como marca alemã e que a percecionem como marca nacional. Esta proximidade da marca com os mercados e com os consumidores contribuiu expressivamente para o seu desenvolvimento. Patenteando um portfólio com mais de 500 produtos, a NIVEA é usada em todo o mundo por mais de meio milhão de pessoas.

Para o Grupo Beiersdorf, a NIVEA é a marca mais valiosa e mais importante, tendo representado cerca de 62% para o total de vendas, em 2011, de acordo com o comunicado de imprensa “NIVEA” (Beiersdorf, 2012).

A NIVEA é considerada a maior marca mundial no cuidado da pele.²²

²¹ Fontes: Press Release, Brodeur, Marcos Históricos: NIVEA – contemporânea há 100 anos, 2011; Press Release, Brodeur, 100 anos de NIVEA Creme, 2011.

²² Fonte: Euromonitor International (Vendas de 2011 por marca global, incluindo as categorias de cuidados do corpo, rosto e mãos) in Beiersdorf, NIVEA gets a New Global Design, 2013.

8.2. Identidade da Marca

8.2.1. Identidade física²³

Desde 1925, que a identidade da marca NIVEA se tem confundido com a do produto que lhe deu origem, o NIVEA Creme.

De acordo com os diversos documentos analisados, o nome NIVEA deriva do latim *nix/nivis*, que significa “branco como neve”, apelando à brancura e à pureza do creme.

Quando o NIVEA Creme foi lançado em 1911, a embalagem de lata era amarela com motivos verdes inspirados na natureza e no estilo “*Art Nouveau*”. Nos anos 20, para fazer face às mudanças sociais e culturais, e inspirada no design Bauhaus, a marca decide mudar a sua imagem. O relançamento em 1925 “foi um marco significativo para que a NIVEA se tornasse numa marca icónica e global” (Beiersdorf, 2011: 47).

Não obstante de as cores azul e branco poderem simplesmente ter sido inspiradas no mar e nas nuvens, estas transmitem os valores centrais da marca e continuam a representar a NIVEA atualmente. O azul é normalmente conotado como uma cor que transmite confiança, responsabilidade, frescura. A cor branca simboliza a pureza, a inocência. Apesar de se terem registado algumas modificações, em 2007 um tom específico de azul foi adotado para todos os produtos NIVEA a nível internacional. Tal como a fórmula do creme, também a cor azul permanece um segredo bem guardado.

O *lettering* branco do nome da marca manteve-se praticamente idêntico desde 1935, e esteve na base do desenvolvimento do tipo de letra NIVEA. Para a palavra creme também foi criado um tipo de letra exclusivo da Beiersdorf. Apenas nos anos 90 a questão dos diferentes *letterings* exibidos nos anúncios da marca foi uniformizada e veiculada através da campanha “*Blue Harmony*”. Atualmente, o tipo de letra NIVEA é utilizado em todas as suas comunicações.

A lata azul da NIVEA é emblemática da marca, sendo mesmo objeto de culto para colecionadores. Esta embalagem tornou-se num símbolo diferenciador e reconhecível, mesmo sem quaisquer inscrições.

²³ Fonte: Beiersdorf, NIVEA 100 Years Skin Care for Life, 2011.



Figura 10: Evolução da lata NIVEA (imagem gentilmente cedida pela Beiersdorf)

No ano de 2009 a Beiersdorf reconheceu a necessidade de uniformizar as diversas submarcas NIVEA e os respectivos logótipos.²⁴ A agência Interbrand foi a escolhida para o processo de alinhar todas as versões da marca, permitindo consolidar a identidade visual da NIVEA. Nesse sentido, foram desenvolvidos dois novos logótipos gradualmente implementados nos produtos existentes, nos novos lançamentos e nos pontos de venda. Um logótipo de cariz mais universal dirigido ao segmento feminino, e um logótipo exclusivo para os produtos masculinos. O nome NIVEA figurava em ambos com o *lettering* da tradicional lata NIVEA, bem como a cor azul. A Interbrand justificou a opção de manter o *lettering*, visto que o mesmo representava um símbolo de forte familiaridade com a marca. A modernidade e a inovação foram reflectidos recorrendo à cor cinzento prateado, aplicada num formato mais redondo no logótipo NIVEA, e mais rectangular no NIVEA for Men.



Figura 11: Novos logótipos²³

Na apresentação dos resultados do primeiro semestre de 2012, em 2 de agosto, a Beiersdorf referiu que uma das principais prioridades era reforçar as suas marcas.

²⁴ Fontes: Press Release, Beiersdorf harmonizaes NIVEA logos worldwide, 2009, e <http://www.interbrand.com/en/our-work/Beiersdorf-NIVEA.aspx> (consultado a 11 de março de 2013)

Relativamente à marca NIVEA foi revelado o novo logótipo que combina continuidade e inovação, e que irá gradualmente substituir o anterior, ao nível dos produtos, comunicação e pontos de venda.

O *rebranding* da marca foi realizado por Yves Béhar, fundador da agência fuseproject. No vídeo presente no *site* da fuseproject²⁵, Ralph Gusko, refere que o design da marca não foi desenvolvido de um modo uniforme e que se foi perdendo a consistência da NIVEA. Para os autores do projeto, a falta de coesão da marca, evidente quer em termos gráficos, quer em termos de embalagens, repercutia-se numa experiência confusa para os consumidores e num enfraquecimento da NIVEA.

Para consolidar a identidade foi necessário desenvolver um design global e transversal a todos os produtos, pontos de venda e campanhas de comunicação. Segundo Yves Béhar, o novo design baseia-se na história da marca, tendo como ponto de partida a lata azul, combinada com elementos modernos. A continuidade das cores, do tipo de letra e da forma redonda refletem-se não apenas no novo logótipo, mas também nas novas embalagens, cuja tampa remete para a clássica lata NIVEA.

A eficiência, a funcionalidade e a sustentabilidade ambiental foram características tidas em conta em todo o projeto, que foi implementado a partir de janeiro de 2013, conforme referido no comunicado de imprensa “NIVEA gets a New Global Design”.

O novo design simples e minimalista permite clarificar e unificar a identidade gráfica da marca NIVEA, dispersa por diferentes logótipos. Por outro lado, possibilita também reforçar a presença e o reconhecimento da marca nos canais de distribuição.

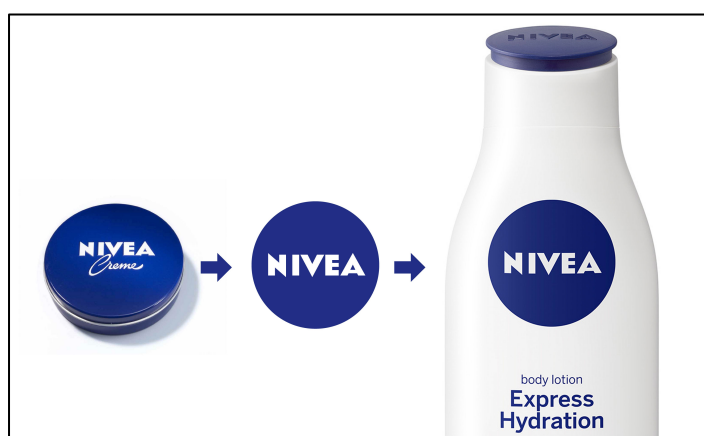


Figura 12: Novo logótipo e embalagem (Fonte: Beiersdorf, NIVEA gets a New Global Design, 2013)

²⁵ <http://www.fuseproject.com/products-70> (consultado a 11 de março de 2013).

8.2.2. Identidade Psicológica

De acordo com a apresentação “Beiersdorf Investor Day” (2010) podem destacar-se os seguintes atributos associados à marca NIVEA: confiança, família, cuidado, qualidade, segurança, tradição e honestidade. Estes valores centrais da NIVEA permanecem importantes perante algumas tendências de consumo mencionadas. O estilo de vida sustentável, a responsabilidade ética e social são questões valorizadas pelos consumidores. A necessidade de pertença e de relacionamento do ser humano reflete-se na importância dada à família. A terceira tendência referida, em consonância com o atributo mais associado à marca NIVEA, é o reforço da confiança, cada vez mais relevante no contexto atual de incerteza.

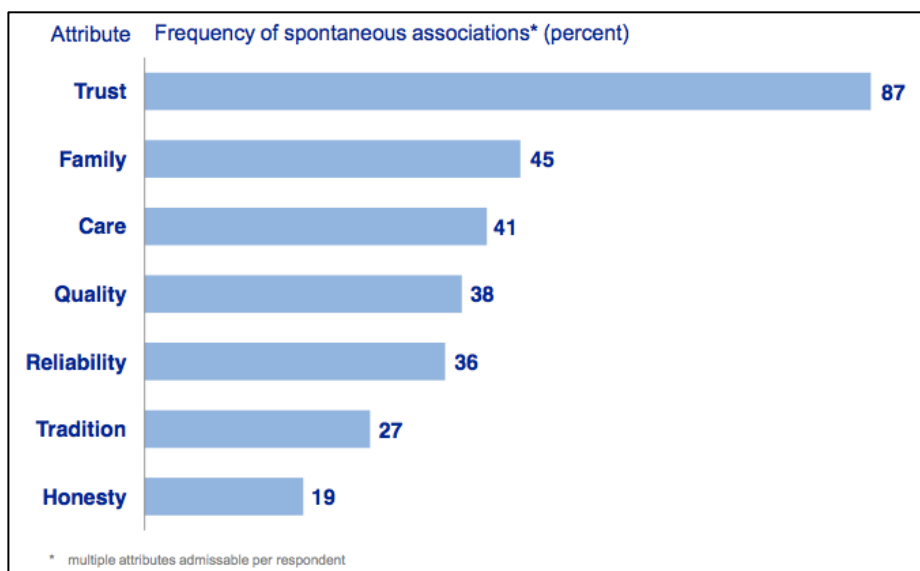


Figura 13: “What does NIVEA stand for?” (Fonte: Beiersdorf Investor Day, 2010)

O Relatório Anual de 2011 menciona que ao longo de várias gerações os consumidores atribuem à marca NIVEA os valores de confiança, honestidade, segurança, família e qualidade. Esses valores constituem o núcleo central da marca. Nas palavras de João Nogueira da Silva²⁶, são estes valores intemporais que fazem parte do código genético da marca NIVEA e que fundamentam os 100 anos da sua existência.

²⁶ João Nogueira da Silva (ex-Diretor de Marketing da Beiersdorf Portugal) em entrevista ao programa Imagens de Marca de 30 de maio de 2011, disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/tv/na-integra-tv/emissoes-de-tv-329/> (consultado a 6 de março de 2013).

De acordo com o comunicado de imprensa “NIVEA gets a New Global Design”, o novo design da NIVEA não só incorpora e reforça os seus valores centrais, refletindo o legado histórico da marca, como também transmite um carácter de modernidade e inovação. Neste sentido, o *rebranding* da marca, mais do que revelar novos benefícios funcionais, potencia a ligação emocional da NIVEA com os seus consumidores.

8.2.3. Brand mix e hierarquia da marca

No ano após o lançamento do NIVEA Creme, a marca NIVEA disponibilizava um leque de produtos que incluía pó, sabonete e leite para o cabelo. A Beiersdorf reconheceu, desde cedo, que apenas um produto era insuficiente para dar resposta às necessidades cada vez mais específicas dos consumidores. Por conseguinte, o portfólio de produtos sob a marca NIVEA foi crescendo, e a NIVEA passou de mono marca a marca *umbrella*.

Segundo um comunicado de imprensa²⁷, foi na década de 80, num contexto de prosperidade do mercado dos cosméticos, que surgiu a primeira submarca. Enquadradas numa estratégia de desenvolvimento, outras submarcas NIVEA foram sendo criadas, como por exemplo:

- NIVEA Visage (1982),
- NIVEA for Men (1986),
- NIVEA Deodorant (1991),
- NIVEA Hair Care (1991),
- NIVEA Body (1992),
- NIVEA Sun (1993),
- NIVEA Vital (1994),
- NIVEA Soft (1994),
- NIVEA Bath Care (1996),
- NIVEA Beauté (1997),
- NIVEA Hand (1998).

Cada uma destas submarcas engloba diversos produtos.

²⁷ Fonte: Press Release, Brodeur, Marcos Históricos: NIVEA – contemporânea há 100 anos, 2011.

8.3. Objeto da Marca

8.3.1. Missão

Quer nos documentos disponibilizados pela empresa, quer no próprio *site* institucional, não se constata referências explícitas sobre a missão da marca NIVEA ou da Beiersdorf. No entanto, a Beiersdorf refere que a sua ambição consiste em “ser a melhor empresa de cuidado da pele do mundo” (Beiersdorf Investor Day, 2010). Nesse sentido, definiu como estratégia para a área de consumo “Focus on Skincare. Closer to Markets.” (“Enfoque no cuidado da pele, com aproximação aos mercados”). Esta estratégia implicou a reorganização regional e funcional do grupo, tendo sido criada uma nova área “Brands & Supply Chain”.²⁸ Para além disso, o portfólio global de produtos foi revisto originando a eliminação de algumas gamas que não se enquadravam no núcleo central do grupo. Ao longo de mais de 130 anos que a Beiersdorf desenvolve competências no cuidado da pele e do corpo.

A NIVEA, sendo a marca mais importante da empresa, constitui também a que melhor reflete a especialidade da empresa no cuidado da pele. De acordo com o livro NIVEA (2011), a marca está presentemente focada na sua competência principal, o cuidado da pele, e a filosofia de marca para o futuro consiste em proporcionar o melhor cuidado da pele para a vida (“better skincare for life”).

8.3.2. Marketing Mix e Product Mix

No que concerne às quatro variáveis base do *marketing mix* (produtos, preços, distribuição e comunicação) e de acordo com os documentos disponibilizados, âmbito e dimensão deste estudo, a análise centra-se na primeira e na última.

Relativamente ao preço, a marca NIVEA apresenta uma boa relação qualidade preço. Os preços praticados têm em consideração o ciclo de vida dos produtos, as condições de mercado e de consumo, pelo que estão em linha com os preços dos principais concorrentes.

A distribuição dos produtos NIVEA privilegia o canal moderno (hipermercados e supermercados) estando a marca também presente nas mercearias e no comércio tradicional.

²⁸ Fonte: Press Release, Beiersdorf, Timeline - Beiersdorf, 2012.

A evolução da comunicação será abordada no capítulo da comunicação de marca.

O produto central, que foi o produto fundador e que continua a ser representativo dos valores e da filosofia da marca NIVEA, é o NIVEA Creme. No entanto, perante o aumento do consumo de bens de higiene pessoal e cosmética, e procurando satisfazer as necessidades cada vez mais exigentes dos consumidores, diversos produtos foram sendo lançados sob a marca NIVEA. A expansão dos produtos NIVEA tem por base a investigação e desenvolvimento, conduzida nos Laboratórios de Investigação da Beiersdorf.

Atualmente, a NIVEA possui uma ampla gama de artigos, mais de 500 produtos diferentes para cuidados de rosto, corpo, mãos e cabelo.²⁹ A nível mundial a marca está presente em onze categorias: mãos e corpo, rosto, lábios, solares, homens, desodorizantes, duche, banho, bebé, cuidado de cabelo e estilo de cabelo.³⁰ Para além dos produtos globalmente comercializados, a NIVEA desenvolve produtos exclusivos para determinados mercados regionais, tendo em conta as respetivas especificidades.

8.4. Imagem e Posicionamento

8.4.1. Public Mix

De acordo com documentos disponibilizados pela empresa (carácter confidencial), o objetivo da NIVEA era definir segmentos que pudessem ser observáveis em termos globais, alavancado o conhecimento da marca sobre os seus consumidores. Nesse enquadramento, verificaram que os critérios demográficos não eram os mais adequados, e que os comportamentais não eram suficientes. Visto que os as atitudes dos consumidores, ao invés dos comportamentos, tendem a ser relativamente estáveis, e que ao compreender as atitudes a marca pode prever o comportamento despoletado, a NIVEA adotou uma estratégia de segmentação atitudinal. Esta metodologia originou seis segmentos femininos e seis segmentos masculinos.

Os segmentos femininos da marca NIVEA estão subdivididos segundo as categorias abaixo:

²⁹ Fonte: Press Release, Brodeur, 100 anos de NIVEA Creme, 2011.

³⁰ Fonte: Beiersdorf, Beiersdorf Financial Analyst Meeting, 2012.

- “Ms. Smart Care” – representa a mãe de família, para quem a família está em primeiro lugar, preocupa-se em gerir bem o orçamento familiar, mas também cuida de si e procura manter-se jovem e bonita, faixa etária entre os 30 e os 59 anos;
- “Ms. Sensual Care” – retrata a mulher que pretende salientar a sua beleza natural, através da utilização de produtos de cuidados para a pele, faixa etária entre os 40 e mais de 60 anos ;
- “Ms. Status Beauty” – descreve a mulher para quem a beleza é tudo, que procura as últimas inovações e tudo aquilo que a permita parecer melhor e mais jovem, pelo que faz uma utilização intensiva dos produtos de beleza, faixa etária entre os 20 e os 49 anos;
- “Ms. Natural Me” – caracteriza a mulher que prefere produtos naturais, para quem a beleza exterior não tem muita importância, faixa etária entre os 30 e os 59 anos;
- “Ms. Minimalistic“ – representa a mulher que utiliza o mínimo de produtos de beleza, que privilegia a eficácia rápida e o baixo preço, faixa etária entre os 20 e os 49 anos;
- “Ms. Young Beauty Seeker” – corresponde à jovem que está sempre à procura da última moda, pelo que não é ainda fiel a uma só marca, faixa etária entre os 14 e os 29 anos.

Os segmentos masculinos da marca NIVEA são os seguintes:

- “Mr. Masculine” – representa o homem que se preocupa com o corpo, gosta de exibir a sua masculinidade e gosta de sair para se divertir, faixa etária entre os 20 e os 39 anos;
- “Mr. Convenient” – caracteriza o homem que apesar de cuidar de si não valoriza a aparência, procura produtos com efeitos rápidos e eficazes, faixa etária entre os 30 e os 59 anos;
- “Mr. Appearance” – representa o homem que pretende parecer o melhor que pode, gosta de cuidar de si, está sempre atualizado, valoriza o estilo e a aparência, faixa etária entre os 20 e os 39 anos;
- “Mr. Adjuster” – corresponde ao homem que tenta melhorar a sua aparência seguindo as tendências, é impulsionado por fatores monetários e de estatuto social, faixa etária entre os 20 e os 49 anos;

- “Mr. Minimalist” – retrata o homem que se sente bem como está, pelo que se preocupa apenas com os cuidados básicos, faixa etária entre os 50 e mais de 60 anos;
- “Mr. Ambitious family man” - descreve o homem que se preocupa com a família e com a carreira profissional, e como tal cuida da sua aparência, faixa etária entre os 30 e os 49 anos.

8.4.2. Image/Response mix

A marca NIVEA constitui a marca de cuidados com o corpo em que os portugueses mais confiam. Desde 2001 até 2013 que a NIVEA lidera essa categoria, segundo o estudo “Marca de Confiança”, realizado anualmente pelas Selecções do Reader’s Digest, que avalia o nível de confiança dos consumidores nas marcas. A nível europeu, desde 2009, que a NIVEA tem sido eleita a marca número um em cuidado da pele, nos doze países analisados (exceptuando a Rússia em 2011). Nas categorias de cosméticos e de cuidado com o cabelo verifica-se uma maior variabilidade da liderança da NIVEA.³¹

De acordo com um estudo de 2011 sobre a saúde da marca NIVEA em Portugal³², a notoriedade da NIVEA destaca-se claramente face à concorrência. Em termos de *top of mind*, total de notoriedade espontânea e total de notoriedade assistida e espontânea, a NIVEA é a marca de cuidado da pele mais conhecida. A NIVEA representa também a marca da qual um maior número de pessoas gosta, e a mais usada no dia-a-dia.

O mesmo estudo revela que, a NIVEA é a marca com uma imagem de marca mais forte, destacando-se as características de confiança, recomendável e grande disponibilidade de produtos nos canais de distribuição. A NIVEA oferece uma boa relação qualidade preço, é percebida como uma marca que pode ser usada por toda a família e como “a companheira na vida”. No entanto, os resultados revelam alguns aspectos a melhorar como: fragrância, embalagem, feminilidade, ser mais moderna e apostar em anúncios publicitários com maior impacto. Outras recomendações do estudo incidem na

³¹ Fontes: <http://www.marcasdeconfianca.selecoes.pt> e <http://www.rdtrustedbrands.com> (consultados a 16 de março de 2013).

³² NIVEA Brand Health Tracking, 2011 - Estudo realizado a mulheres entre os 15 e os 70 anos de idade, através de um inquérito online.

comunicação de preocupações éticas, no lançamento de produtos diferenciadores e inovadores.

Em adição à marca *umbrella*, as submarcas NIVEA foram também objeto de análise. Os resultados demonstraram que todas as submarcas são conhecidas por mais de 50% das inquiridas. A NIVEA Creme detém uma notoriedade praticamente universal de 96%, e a NIVEA Sun de 87%, sendo estas as submarcas que as consumidoras mais usam e mais gostam.

Quando questionadas sobre a primeira vez que ouviram falar da marca NIVEA, 97% das inquiridas responderam que foi durante a infância e adolescência, sendo através do produto NIVEA Creme o primeiro contacto com a marca.

Apesar da lealdade à marca NIVEA, as suas utilizadoras correspondem maioritariamente à faixa etária mais velha do estudo. Por conseguinte, captar segmentos mais jovens constitui uma das oportunidades indicadas. Contudo, importa que a NIVEA preserve os seus pontos fortes, o facto de ser uma marca histórica, acessível para toda a família e de competências reconhecidas. Outra sugestão apresentada consiste no reforço da imagem de marca, adicionando elementos mais emocionais, de cuidado e de bem-estar. Por fim, é também proposto aumentar a notoriedade da parceria entre a NIVEA e a organização Plan International, que é praticamente desconhecida em Portugal.

De acordo com a Euromonitor International, a marca NIVEA é considerada a marca mundial número um no cuidado da pele.³³

No que respeita ao posicionamento da NIVEA, refere-se que o ano de 1925 marcou o início do posicionamento como marca familiar, marca de confiança, marca que se preocupa com os consumidores.³⁴ O realinhamento estratégico da Beiersdorf (“Focus on Skincare. Closer to Markets.”) repercutiu-se na sua principal marca. Nesse sentido, a celebração dos 100 anos NIVEA foi a ocasião escolhida para reposicionar a marca, realçando a importância do cuidado da pele e da proximidade com os consumidores. Na entrevista a Gonçalo Tavares, em anexo³⁵, o posicionamento da marca define-se como “NIVEA, a marca de confiança no cuidado da pele”.

³³ Fonte: Euromonitor International (Vendas de 2011 por marca global, incluindo as categorias de cuidados do corpo, rosto e mãos) in Beiersdorf, NIVEA gets a New Global Design, 2013.

³⁴ Fonte: Press Release, Brodeur, A Lata azul que conquistou o mundo!, 2011.

³⁵ Anexo L – Entrevista a Gonçalo Tavares.

8.5. Brand Equity e Valor da Marca NIVEA

As referências encontradas, nos diversos documentos analisados, sobre o tema *brand equity* da NIVEA foram escassas e evasivas. Em algumas apresentações da Beiersdorf aos investidores menciona-se que o *brand equity* da NIVEA tem por base o cuidado da pele. Outros documentos referem que o *brand equity* da marca está bem desenvolvido e que a nova plataforma de comunicação, lançada aquando da campanha dos 100 anos, vai permitir o seu fortalecimento.³⁶

Paula Pimentel (Diretora Geral da Beiersdorf Portugal), em entrevista ao programa Imagens de Marca de 30 de maio de 2011³⁷, declara que “o facto da NIVEA não prometer coisas perfeitamente irreais e de nunca desiludir o consumidor, realmente construiu o *brand equity* de confiança; os consumidores acreditam que a NIVEA o que promete cumpre”.

De acordo com o Brand Asset Valuator³⁸, para o ano de 2011, dos quatro pilares que avaliam a saúde da marca, os dois que mais se destacaram, com valores praticamente idênticos foram a relevância e o conhecimento, seguidos da estima e por último a diferenciação. Relacionando os pilares da diferenciação energizada e da relevância, obtém-se a força da marca, e a estatura da marca combina a estima e o conhecimento. Estas duas dimensões originam a denominada “Power Grid” que expressa os desafios da marca. A NIVEA situou-se no quadrante das marcas em erosão, apesar de pouco abaixo da linha da liderança estabelecida, apresentando sinais de fadiga e de declínio.

A Interbrand revelou resultados idênticos, tendo em conta que a marca NIVEA deixou de constar do *Top 100* das Melhores Marcas Globais de 2012. A evolução do valor da marca tem sido, ao longo de onze anos sempre positiva, conforme se pode verificar no gráfico do Anexo M³⁹. No *ranking* de 2009 a NIVEA ocupava a posição número 86, e em 2010 o número 87, registando um aumento de 5% no valor da marca (3.734\$M). Em 2011, a marca ocupava a mesma posição, apesar do seu valor ter crescido 4% (3.883\$M). O

³⁶ Fontes: Beiersdorf Investor Day, 2010; Beiersdorf, Results Q1 2011.

³⁷ Fonte: <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/tv/na-integra-tv/emissoes-de-tv-329/> (consultado a 6 de março de 2013).

³⁸ Anexo M – Brand Asset Valuator: NIVEA (2011)

³⁹ Anexo N – Interbrand: Evolução do valor total da marca NIVEA (2001-2011)

último lugar da tabela de 2012 correspondeu a um valor de 3.731\$M, o que significa que a marca NIVEA perdeu valor face ao ano anterior.

Relativamente ao *Top BrandZ*, verificou-se que a NIVEA não fez parte das 100 marcas de maior valor, nos anos de 2010, 2011 e 2012. No entanto, considerando o sector dos cuidados pessoais, observou-se que a NIVEA manteve sempre a quinta posição. Em 2010 o seu valor era de 5.624\$M, no ano seguinte o valor desceu para 5.075\$M e em 2012 baixou novamente para os 4.642\$M.⁴⁰

Apesar das diferentes métricas e dos diferentes valores apurados, pode concluir-se que existe alguma unanimidade quanto ao facto da diminuição do valor da marca NIVEA, principalmente de 2011 para 2012. Este declínio do valor da marca acarreta certamente desafios adicionais para o futuro da NIVEA.

8.6. Gestão Relacional e Experiência de Marca

A marca NIVEA está incluída na rotina diária de muitas famílias e perpassa gerações. “As pessoas sentem uma ligação emocional com a NIVEA e vêem-na como parte das suas vidas” (Beiersdorf, 2011: 25). A afinidade dos consumidores pela marca manifesta-se através das inúmeras cartas e postais que compõem o arquivo histórico da NIVEA em Hamburgo. A nível mundial, a NIVEA recebe comentários de aproximadamente 100 000 consumidores, por ano, em forma de questões, sugestões ou de agradecimento. Atualmente, as cartas foram substituídas por telefonemas ou por emails.

O conceito “NIVEA Haus” (Casa NIVEA) surgiu em Abril de 2006 em Hamburgo. O intuito deste conceito reside em potenciar a experiência da marca NIVEA, como uma experiência de bem-estar num espaço próprio e exclusivo. Consiste num local onde os clientes podem, não só adquirir os produtos da marca, mas também pedir conselhos em sessões de consultoria ou efetuar tratamentos diversos com base na vasta gama NIVEA. Para além disso, estão disponíveis serviços de manicura, cabeleireiro, massagens, *shiatsu* e reflexologia, a preços acessíveis.⁴¹ Novembro de 2008 assinala a abertura da segunda “NIVEA Haus” no Dubai, e abril de 2009 em Berlim.

⁴⁰ Anexo O – BrandZ Personal Care: valor da marca NIVEA (2010, 2011 e 2012).

⁴¹ Fonte: Press Release, Beiersdorf Opens the World’s First “NIVEA Haus”, 2006.

De acordo com o livro de comemoração dos 100 anos da marca, a razão de ser da “NIVEA Haus” traduz-se na possibilidade de estabelecer um contacto direto com os consumidores da marca, e por conseguinte perceber as suas necessidades, desejos e expectativas. Este conceito permite aproximar mais a marca dos consumidores, proporcionando-lhes experiências únicas.

Em algumas ocasiões especiais, como foi o caso da celebração dos 100 anos, a NIVEA disponibiliza nos pontos de venda consultas e aconselhamento. Deste modo, oferece-se um serviço adicional ao consumidor no momento da compra, tornando a mesma numa experiência diferenciadora.

Os meios digitais, nomeadamente o *site* da marca e o Facebook permitem uma proximidade ainda maior entre a marca e os seus consumidores. Desde 1997, o ano do lançamento da primeira página NIVEA, que o mundo virtual funciona como plataforma de comunicação e discussão de novas ideias. O Facebook e as aplicações disponíveis para telemóveis conferem à marca uma maior interatividade, encorajando e facilitando a troca de experiências. A nível mundial a marca possuía mais de 400 000 fãs no Facebook, em 2011 (cf. Beiersdorf, 2011).

Em Portugal, o *site* da NIVEA permite fazer o registo para receber as *newsletters* da marca e aceder à versão digital da Revista Dia-a-Dia. A versão impressa da revista é distribuída gratuitamente por um grupo restrito de pessoas, que constituem uma base de clientes que neste momento não inclui novos membros, segundo informações reveladas por Gonçalo Tavares. O *site* possui também uma área dedicada a experiências, proporcionando conselhos e dicas para a utilização de alguns produtos. Adicionalmente, existe a possibilidade de pertencer ao “Q10 Fitness Club”, um programa de treino personalizado gratuito. Em colaboração com a instrutora de *fitness* Sarah Maxwell, desenvolve-se um plano que conjuga sugestões de exercícios físicos, alimentação e cuidados da pele.

Os conteúdos da página da NIVEA Portugal no Facebook são frequentemente atualizados com informações sobre os produtos, cuidados de utilização, novos lançamentos, passatempos, entre outros.

8.7. Gestão Estratégica

8.7.1. Alianças e Parcerias Estratégicas

A parceria de longo prazo entre a NIVEA e a organização Plan International, enquadrada na estratégia de responsabilidade social da Beiersdorf, sob o mote “We care e connect”, teve início no dia 11 de maio de 2010.



Figura 14: Logótipo da Parceria NIVEA e Plan (imagem gentilmente cedida pela Beiersdorf)

A Plan International foi fundada em 1937, sendo das mais antigas e maiores organizações mundiais para o desenvolvimento de crianças. É uma organização independente, sem associações partidárias, governamentais e religiosas. A missão da Plan consiste em melhorar a qualidade de vida de crianças desfavorecidas, nos países em vias de desenvolvimento, através da promoção dos seus direitos, da eliminação da pobreza e do estabelecimento de relações que contribuam para uma maior união entre os povos. Esta organização está presente em 50 países em desenvolvimento, em África, Ásia e Américas. O foco da Plan são as crianças, porém a Plan trabalha também com as suas famílias, comunidades, organizações e governos locais.⁴²

Segundo o *site* português da NIVEA, o que levou ao desenvolvimento da parceria entre estas duas marcas foi o facto de partilharem valores, essencialmente a “preocupação”. O cuidado é um dos valores mais antigos da NIVEA e é também intrínseco à abordagem humanitária da Plan.

Proporcionar às crianças um melhor futuro através da educação constitui o principal objetivo desta colaboração. Nesse sentido, a NIVEA apoia através de fundos monetários, doações materiais, voluntariado, atividades de marketing, relações públicas e transferência de conhecimentos. A rede global de projetos da Plan permite alcançar as crianças com

⁴² Fonte: <http://plan-international.org> (consultado a 3 de março de 2013)

maiores necessidades. De acordo com um comunicado de imprensa de maio de 2010⁴³, a parceria entre a NIVEA e a Plan International vai originar uma situação na qual todas as partes envolvidas beneficiam, as crianças, a Plan e a NIVEA.

8.7.2. Comunicação de Marca⁴⁴

João Nogueira da Silva (ex-Diretor de Marketing da Beiersdorf Portugal) em entrevista ao programa Imagens de Marca de 30 de maio de 2011⁴⁵ declara que, “a história da publicidade da marca NIVEA confunde-se com a própria história da publicidade, na medida em que vai incorporando aquilo que são as tendências de design e artísticas, que vão influenciando o desenvolvimento da comunicação ao longo das décadas”.

O livro dos 100 anos da marca refere que a abordagem da NIVEA em termos de marketing e de publicidade se destacava face à concorrência, tendo estabelecido as tendências publicitárias do século passado. Os primeiros cartazes da marca retratavam a “*femme fragile*”, e em 1920 surge um dos primeiros anúncios para cinema “a nova juventude de Eulália” que publicitava o NIVEA Creme em tubo e em pó.

O ano de 1925 representou um marco histórico para a NIVEA. A marca decidiu não só relançar o NIVEA Creme com um novo design e embalagem, mas também atualizar toda a sua estratégia de comunicação. O otimismo do pós-guerra e o espírito da época refletiram-se nas campanhas da marca, recorrendo a temas como juventude, lazer, desporto, natureza e atividades exteriores. A imagem da “*femme fragile*” estava desatualizada e a fotografia de três rapazes jovens, encontrada por acaso num estúdio em Hamburgo, incorporava o novo conceito que a NIVEA pretendia transmitir. A campanha dos “rapazes NIVEA” originou posteriormente um concurso para descobrir três raparigas, colocando os consumidores como protagonistas dos anúncios da marca.

Nos anos 30 a NIVEA centrou-se na comunicação de diferentes utilizações e benefícios para toda a família (bebés, crianças, homens, mulheres). Temas como o desporto e o sol fizeram parte das principais campanhas. Um exemplo foram os calendários

⁴³ Fonte: Press Release, Beiersdorf, Nivea and Plan International launch global initiative for children, 2010.

⁴⁴ Fontes: Beiersdorf, NIVEA 100 Years Skincare for Life, 2011; Press Release, Brodeur, Marcos Históricos: NIVEA – contemporânea há 100 anos, 2011; Beiersdorf, 2011: A Transition Year – The Foundation for Future Growth, 2012; Beiersdorf, Results H1 - 2012.

⁴⁵ Fonte: <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/tv/na-integra-tv/emissoes-de-tv-329/> (consultado a 6 de março de 2013).

NIVEA que incluíam previsões meteorológicas e que se tornaram célebres naquela época. Com o aumento da popularidade da rádio e do cinema, a NIVEA foi introduzindo anúncios nestes meios, considerados bastante avançados no tempo.

Com a Segunda Guerra Mundial, o regime Nazi proibiu a comercialização e a publicidade de produtos de marca na Alemanha. Até ao fim da Guerra o creme NIVEA era apenas “creme para a pele”.

A alegria de viver, a prosperidade e o positivismo perante o futuro, caracterizaram os anos seguintes. Esses elementos foram espelhados nas campanhas da marca, que se centravam no desporto, nos momentos de diversão e de relaxe ao ar livre, transmitindo a mensagem de que a NIVEA era o companheiro ideal em todas as situações da vida. A bola NIVEA, uma bola insuflável de plástico azul com o nome da marca, foi criada nesta década, tornando-se num artigo promocional mundialmente reconhecido e intemporal.

A década de 60 constituiu um período de forte crescimento, e o conseqüente aumento do poder económico permitiu às famílias realizarem mais viagens, sendo as praias do sul da Europa um dos destinos privilegiados. Com o intuito de desenvolver a imagem de marca, as famosas bolas NIVEA eram distribuídas pelas principais praias.

O crescimento da concorrência que se fez sentir, sobretudo nos anos 70, incitou a NIVEA a apostar numa campanha agressiva que evidenciava a sua história de liderança no mercado de cuidados da pele. Nesse contexto, decorreu desde 1970 a 1973 a campanha “Creme de la Creme” que visava reforçar a posição de líder do produto NIVEA Creme, salientando a sua qualidade e eficiência.

De 1973 a 1987 foi veiculada a campanha “Only Me”, na qual foram realizados anúncios com mais de cem temas diferentes, sempre com foco na versatilidade de utilizações do NIVEA Creme. Também na década de 80, a marca começou a lançar edições especiais de latas NIVEA, realidade que atualmente ainda perdura, tal como campanhas interativas e passatempos com ofertas de prémios.

A campanha “Blue Harmony” foi a maior campanha internacional dos anos 90. O objetivo era expressar valores de honestidade, família, confiança e amor, através de várias imagens emotivas e conjuntos de palavras. O recurso ao tipo de letra facilmente reconhecível do NIVEA Creme, permitiu também uniformizar o tipo de letra da marca.

Os anos 90 foram palco de diversos novos lançamentos, dos quais se destaca a gama NIVEA Vital em 1994. Constituída por produtos específicos para peles maduras, a

estratégia de comunicação refletiu as características desse público alvo, colocando em evidência mulheres com alguma idade nos seus anúncios. Esse tipo de público ficava geralmente afastado da publicidade das marcas de cosméticos. Pela primeira vez, um anúncio de cosméticos tem como imagem uma senhora de cabelo grisalho e na casa dos 50 anos de idade.

O *site* internacional da NIVEA ficou *online* no ano de 1997. Para além da história da marca e informações dos produtos, entre outros conteúdos, continha também jogos e sugestões. A partir dessa data a marca tem vindo a apostar cada vez mais nos meios de comunicação digitais.

No novo milénio surgiram alguns produtos inovadores, com ingredientes naturais, Q10 e Hydra IQ. Em termos de campanhas internacionais destacam-se a campanha “Beleza é” em 2007, e a campanha de comemoração do centenário NIVEA Creme, que ocorreu em 2011.

Ao longo dos últimos anos, as campanhas NIVEA têm incidido mais na comunicação das submarcas do que na marca *umbrella*. Diversos foram os temas utilizados, sendo por isso “difícil de identificar a NIVEA como uma marca única que simboliza claramente o cuidado da pele”, citando Thomas-B. Quaas⁴⁶. A campanha dos 100 anos visava alterar essa situação, realinhando a marca NIVEA e lançando uma nova plataforma de comunicação. O objetivo essencial dessa nova plataforma era fortalecer o *brand equity* da marca NIVEA.

Nesse sentido, a Beiersdorf elaborou uma estratégia de comunicação global, coerente e uniforme centrada nos valores da marca NIVEA. O cuidado da pele foi o tema unificador de todas as mensagens e de todos os pontos de contacto da marca com os consumidores. Esta abordagem de 360° incluiu também o desenvolvimento da presença da marca *online*, principalmente através do *site* e da rede social Facebook.

Os pontos de venda foram também alvo de investimentos, tendo sido implementados *stands* NIVEA nos quais os consumidores podiam requerer ajuda ou conselhos sobre os produtos. Através destas ações a marca pretende continuar aproximar-se dos seus consumidores, perceber as suas necessidades e o que de facto valorizam.

⁴⁶ Fonte: Beiersdorf, 2011: A Transition Year – The Foundation for Future Growth, 2012: 7.

De acordo com o discurso do presidente (2012), o ano de 2011 foi um ano de transição, no qual se fundaram as bases para um crescimento futuro focado nas raízes daquela que é a maior marca mundial no cuidado da pele, a NIVEA. No seguimento desta estratégia de fortalecimento da sua marca principal, na apresentação dos resultados do primeiro semestre de 2012, a NIVEA revelou a sua nova abordagem holística, utilizando o novo logótipo em todos os materiais de comunicação. Este logótipo representa a icónica e mundialmente reconhecida lata azul NIVEA, combinando a sua herança histórica com as inovações futuras.⁴⁷

8.7.3. Extensão de Marca⁴⁸

A evolução da marca NIVEA tem sido o reflexo da estratégia de crescimento da empresa, do desenvolvimento do mercado e dos próprios consumidores.

Em 1912, para além do creme, lançado no ano anterior, a NIVEA possuía também pó, sabão e o primeiro produto de cuidado para cabelo. A qualidade do NIVEA Creme foi crucial quer para a internacionalização da marca, quer para o desenvolvimento de novos produtos. Ao constatar a diversidade de necessidades dos consumidores, a marca foi introduzindo novos produtos adaptados às respetivas necessidades regionais. Por exemplo, o lançamento do produto NIVEA Whitening Paste ocorreu na Ásia, uma região que privilegia a pele branca.

Nos anos 20 e 30 a marca continuou a expandir-se para novos mercados e a lançar novos produtos. Exemplos como, o primeiro produto NIVEA específico para homens, sabão de barbear (1922), produtos para crianças (1923), o primeiro óleo NIVEA e brilhantina para o cabelo (1930) e os primeiros produtos solares (1936). Estas circunstâncias traduziram-se num aumento de vendas a nível internacional.

Durante a Segunda Guerra Mundial, as instalações da Beiersdorf foram atingidas e deixaram de poder ser vendidos produtos com marca na Alemanha. A partir dos anos 50 a estrutura do grupo estava em recuperação e mais artigos de cuidados para a pele foram associados à marca *umbrella* NIVEA. A prosperidade económica continuou na década

⁴⁷ Anexo P – Evolução da Comunicação de Marca.

⁴⁸ Fontes: Beiersdorf, NIVEA 100 Years Skin Care for Life, 2011; Beiersdorf Portuguesa, 100 Anos de Partilha, 2011; Brodeur, Marcos Históricos: NIVEA – contemporânea há 100 anos, 2011; Beiersdorf, A story as White as Snow, 2011; Beiersdorf, Timeline - Beiersdorf, 2012.

seguinte, época em que ocorreu o lançamento da linha de produtos para bebés (NIVEA Babyfine), e que foi introduzido o NIVEA Milk (1963), um creme mais fluido do que o tradicional.

Em 1975, a Beiersdorf desenvolveu uma tecnologia que distinguia os diversos fatores de proteção solar, permitindo incluir os mesmos nas embalagens dos artigos de proteção solar da NIVEA, e estabelecendo um padrão de referência no sector. Produtos para o banho, como o NIVEA Creme de Banho, Gel de Banho e sabonete, foram também lançados nessa década.

Os estudos de mercado dos anos seguintes apontavam para a aceitação de mais produtos sob a marca NIVEA, uma vez que a mesma tinha elevados níveis de confiança e começava a ser considerada como a maior marca de cuidados para a pele. A Beiersdorf, reconhecendo o potencial de crescimento da sua marca, inicia uma fase de forte expansão do portfólio de produtos NIVEA. Nesse contexto, salientaram-se o lançamento do primeiro *aftershave* bálsamo sem álcool para homem (1980), o desenvolvimento de um sistema de proteção solar para diferentes tipos de pele e a conceção da submarca NIVEA Visage (1982), que abrangia os produtos de cuidado do rosto.

A estratégia de crescimento continuou, e nos anos 90 a marca NIVEA estava presente em praticamente todas as categorias do mercado de cosméticos, detendo mais de 500 produtos diferentes, agrupados por submarcas. Em 1991 foi introduzida a linha de desodorizantes sem álcool, em 1994 surgiu a NIVEA Vital, gama de produtos específicos para peles maduras, e a NIVEA Soft, uma versão mais leve do clássico Creme NIVEA. No ano de 1998, ocorreu o lançamento do primeiro produto com o ingrediente Q10, o creme NIVEA Visage Q10, anti-rugas que se tornou num *bestseller* mundial. A partir desse momento vários produtos passaram a incluir esse ingrediente na sua composição. Os cremes para as mãos NIVEA Hand foram também introduzidos nesse ano.

No início do século XXI surgiram o NIVEA Q10 Body Lotion (2000), os produtos solares que oferecem uma maior proteção com filtros UVA e UVB (2005), a utilização do ingrediente Hydra IQ nos produtos de cuidado para o corpo (2010). Em 2011 as grandes inovações foram o NIVEA Deodorant Invisible for Black & White e os produtos NIVEA Pure & Natural.

No âmbito da nova estratégia de negócio da Beiersdorf para a área de consumo, iniciada em 2010 (“Focus on Skincare. Closer to Markets.”) o portfólio de produtos da

marca NIVEA foi sendo otimizado. Com o intuito de se centralizar nas suas competências nucleares, o cuidado da pele, a NIVEA deixou de estar presente em algumas categorias, como foi o caso da maquiagem NIVEA Beauté descontinuada a nível global, e da gama de produtos NIVEA Hair Care & Styling revista em vários países.⁴⁹

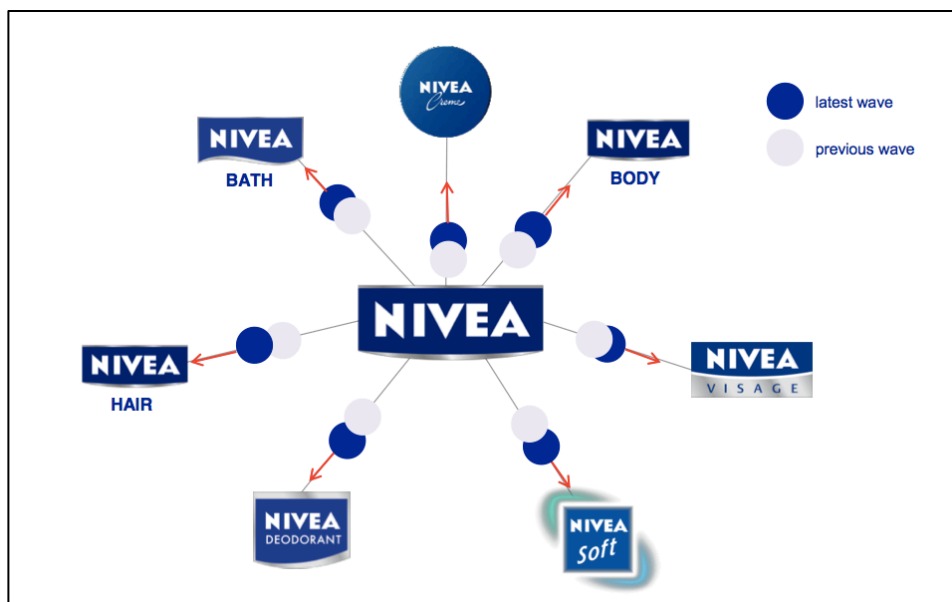


Figura 15: “Subbrands moving away from the core” (Fonte: Beiersdorf Investor Day, 2010)

No discurso de 26 de abril de 2012, o CEO do grupo refere que o processo de otimização foi concluído, tendo diminuído em 19% o número de produtos comercializados na Europa. No entanto, esses produtos foram substituídos por outros com um maior potencial de crescimento e mais adequados ao foco estratégico da empresa.⁵⁰

8.7.4. Revitalização e Gestão do Tempo

Não obstante dos seus 100 anos de existência, a marca NIVEA tem conseguido manter-se atual.

O sucesso da NIVEA advém da confiança, segurança, qualidade, relevância e forte ligação emocional entre a marca e os consumidores, de acordo com Geoffrey Jones.⁵¹ O

⁴⁹ Fonte: Beiersdorf, Beiersdorf Annual Report 2011.

⁵⁰ Fonte: Beiersdorf, 2011: A Transition Year – The Foundation for Future Growth, 2012.

⁵¹ Geoffrey Jones, professor da Harvard Business School in Beiersdorf, NIVEA 100 Years Skincare for Life, 2011.

facto de um produto passar de geração para geração relaciona-se com a confiança, a segurança e a qualidade que os consumidores atribuem à marca. No entanto, a marca tem de permanecer relevante e desenvolver os laços emocionais com os seus consumidores. “Uma marca deve mudar à medida que os seu consumidores e os seus valores mudam, nunca demasiado para que os valores essenciais não sejam perdidos, e nunca tão pouco parecendo desatualizada e irrelevante” (Beiersdorf, 2011: 89).

Tal como no início do lançamento do NIVEA Creme, os produtos da marca continuam a ser acessíveis e continuam a cumprir a promessa de cuidado. Ao longo do tempo a marca NIVEA foi conquistando novos consumidores, não só devido ao desenvolvimento de novos produtos, mas também porque os valores incorporados na marca foram evoluindo.

A estratégia de comunicação da NIVEA acompanhou as tendências de design e refletiu a evolução sociocultural, conforme referido anteriormente. A recente mudança de imagem da marca demonstra a modernidade da NIVEA, comportando em simultâneo a continuidade do seu legado histórico, e consequentemente reforçando a sua essência.

O sucesso da NIVEA reside na capacidade da marca combinar as últimas inovações científicas com conceitos de comunicação contemporâneos, continuando sempre a respeitar os seus valores essenciais.

8.8. Campanha de Comunicação “NIVEA - 100 anos a cuidar da sua pele”⁵²

A celebração do centenário da marca NIVEA que ocorreu durante o ano de 2011 foi o ponto de partida deste estudo. No intuito de estabelecer uma ponte entre o passado e o futuro da marca NIVEA, o lançamento da nova plataforma de comunicação e esta campanha, materializam o seu presente. A decisão de comunicar a marca *umbrella*, através de uma expressiva campanha, considerada como a maior campanha da marca NIVEA, revela também alguns indícios da direção que a marca pretende tomar no futuro.

A estratégia da Beiersdorf “Focus on Skincare. Closer to Markets.” reflete o ênfase da empresa nas suas competências nucleares, ou seja no cuidado da pele, sendo a NIVEA a marca central. Desde a sua criação que a NIVEA é considerada sinónimo de cuidados da pele e de confiança, alicerces fortes e inabaláveis que conferem à marca perspectivas para um crescimento sustentável no futuro.

Markus Pinger, membro da administração da Beiersdorf responsável por marcas, refere que⁵³:

“Com a nova estratégia, as atividades planeadas e o novo *branding* da NIVEA, estamos a mostrar que a NIVEA 100 anos após o seu nascimento continua jovem, moderna, um inovador poderoso nos cosméticos e, acima de tudo, persiste como sinónimo de cuidado da pele.”



Figura 16: Logótipos da campanha, internacional e portuguesa (imagens gentilmente cedidas pela Beiersdorf)

⁵² Anexo Q - Campanha de Comunicação “NIVEA - 100 Anos a Cuidar da Sua Pele”

⁵³ Fonte: Press Release, Beiersdorf, Winning the Future on NIVEA's 100th Birthday, 2011.

8.8.1. Objetivos⁵⁴

O objetivo principal desta campanha foi comunicar o novo posicionamento da marca NIVEA, o cuidado da pele, através da nova plataforma de comunicação. O anterior posicionamento da marca era a beleza, presente na campanha “Beleza é”. A mensagem a transmitir pretendia exprimir os valores centrais da marca, confiança, honestidade, segurança, qualidade e família. Apesar de centenários, estes valores continuam a fazer sentido, nomeadamente numa conjuntura de crise económica, de maior incerteza e desconfiança, conforme refere Gonçalo Tavares em entrevista. Em termos visuais, a campanha recorreu a imagens que evidenciavam a importância da pele e que capturavam momentos de proximidade entre pessoas de diferentes idades, géneros e nacionalidades.

A campanha mundial focada no cuidado da pele e nos valores da marca NIVEA, visava também capitalizar a sua posição como maior marca do mundo de cuidados da pele, projetando a longo prazo um crescimento rentável e sustentável da marca e consequentemente da empresa.

Tendo por base as indicações globais da casa-mãe, a agência selecionada teve de adaptar os formatos internacionais e desenvolver uma campanha de 360°, capaz de gerar *buzz*, estabelecer um diálogo mais profundo e um maior envolvimento com os consumidores existentes, e conquistar novos consumidores mais jovens.

De acordo com o relatório “Results 9 Months” (Beiersdorf, 2011) a campanha foi desenvolvida em três fases. A primeira visava reforçar o legado da marca, salientando os seus valores centrais. A fase seguinte pretendia afirmar a liderança da NIVEA no cuidado da pele, acompanhando as mensagens emocionais com a colocação de alguns produtos. Por último, a campanha centrou-se em produtos que demonstravam a capacidade de inovação da marca, como foi o caso do lançamento do desodorizante NIVEA Deodorant Invisible for Black & White.

⁵⁴ Fontes: Press Release, Beiersdorf, Winning the Future on NIVEA's 100th Birthday, 2011; Press Release, Beiersdorf, 100 Years Skincare for Life: NIVEA makes billion-euro investment in its biggest global campaign ever, 2011; documentos disponibilizados pela empresa de carácter confidencial.

8.8.2. Alvos

Relativamente aos consumidores, o principal alvo visado foi o segmento feminino. Na terminologia da NIVEA a campanha incidia sobre a “Ms. Sensual Care”, situada na faixa etária entre os 40 e mais de 60 anos de idade, a “Ms. Smart Care”, entre os 30 e os 59, e a “Ms. Status Beauty”, entre os 20 e os 49 anos.⁵⁵

A marca pretendia apelar também a um público mais jovem. Facto que levou a NIVEA a apostar naquela que foi a maior campanha digital de sempre. Para além disso, decidiu associar-se à estrela da música pop Rihanna, seguida por inúmeros fãs em todo o mundo.

Outros públicos também incluídos nesta campanha foram os colaboradores da empresa, órgãos de comunicação social e outros influenciadores, como por exemplo conselheiros de beleza.

8.8.3. Mix da Comunicação

A campanha “100 anos a cuidar da sua pele” foi uma campanha global, praticamente presente em todos os meios. O lançamento internacional ocorreu no dia 15 de maio de 2011, e em Portugal durante o mês de junho.

De acordo com informações disponibilizadas por Gonçalo Tavares, o total do investimento foi repartido em valores idênticos para os *media* e para os pontos de venda. Relativamente aos *media*, a distribuição do orçamento português foi a seguinte:

- 40% Televisão (diversos anúncios televisivos com a música “California King Bed” da Rihanna);
- 25% Eventos (como por exemplo, patrocínio do festival NIVEA OutJazz, atividades nas praias com a bola NIVEA, relações públicas, tournée da Rihanna);
- 14% Outdoor (megaposters, mupis e outdoors foram os meios privilegiados para veicular imagens claras e de fácil memorização);
- 10% Imprensa (anúncios que realçam a importância da pele para toda a família);
- 8% Internet/Digital (*site* e redes sociais, especialmente o Facebook);
- 3% Rádio.

⁵⁵ Fonte: documentos disponibilizados pela empresa de carácter confidencial.

Nos pontos de venda a NIVEA apostou na oferta de brindes, colocação de expositores apelativos, passatempos divertidos e profissionais para aconselhar os melhores cuidados para a pele (“skin advisory tour”). No passatempo “100 anos, 100 prémios” eram sorteadas quatro motas vespa com o azul característico da NIVEA, 10 viagens a Berlim com tratamentos na “NIVEA Haus” e *kits* de produtos.⁵⁶

A campanha digital da NIVEA começou a ser desenvolvida em janeiro, segundo o Relatório de Contas de 2011. Esse foi também o mês do lançamento da página oficial da marca no Facebook alemão. O objetivo dessa experiência interativa era a comunicação direta com os fãs da marca, podendo partilhar informações sobre os produtos, dicas de utilização e promoções especiais.

Através dos meios digitais e da ligação à cantora Rihanna, a marca apostou claramente em atividades que comunicavam com um público mais jovem. Para além da música “California King Bed”, que esteve presente a nível internacional em toda a campanha, os consumidores NIVEA tinham acesso a passatempos e a materiais exclusivos da artista. As redes sociais foram o meio privilegiado para a marca estabelecer um contacto mais direto com os fãs de Rihanna, inclusivamente oferecendo bilhetes para o concerto que ocorreu no dia 17 de dezembro de 2011.

Em termos de comunicação interna os 100 anos da NIVEA foram celebrados com um evento especial exclusivo para colaboradores, que incluiu comidas, bebidas e acesso a massagens relaxantes. Por todo o edifício estavam presentes as imagens características da campanha.

O relacionamento com os órgãos de comunicação social foi bastante intenso no decurso de toda a campanha. Não só através dos frequentes comunicados de imprensa enviados, mas também com a organização de um evento específico, no qual foram distribuídos alguns brindes e ofertas alusivas ao centenário da marca, por exemplo o livro dos 100 anos NIVEA.

Nos dias 9 e 10 de maio de 2011 decorreu uma viagem num cruzeiro, com partida de Hamburgo, intitulada NIVEA *Skin Journey*. Esta experiência visava “dar vida” à marca NIVEA através de um vasto conjunto de atividades interativas, exposições, apresentações e

⁵⁶ Fonte: Press Release, Beiersdorf, 100 anos de cuidado da pele: NIVEA investe na sua maior campanha global de sempre, 2011.

tratamentos de *spa*. Os principais convidados foram colaboradores, jornalistas, e também consumidores de cinquenta países. Uma atuação ao vivo da artista Rihanna marcou o início das celebrações. Em destaque estiveram os 100 anos da história da marca, os respetivos desenvolvimentos científicos e a parceria com a organização Plan International.

A implementação do “NIVEA 100 Plan Project” foi outra componente importante desta campanha. Em colaboração com a organização Plan International, a NIVEA visava melhorar a educação de aproximadamente 4 800 crianças e jovens na Guatemala. Desde o início da parceria entre a NIVEA e a Plan esta foi a maior iniciativa implementada. A NIVEA disponibilizou fundos para construir escolas, materiais didáticos e formação para professores. Com o objetivo de apoiar esta ação foi lançada uma edição especial de latas NIVEA Creme, em vários países incluindo Portugal, cuja compra revertia no valor de quinze cêntimos a favor do projeto. Através do Facebook os fãs podiam também enviar uma mensagem num lata NIVEA virtual, até abril de 2012, e contribuir com dez cêntimos por cada mensagem enviada aos amigos.⁵⁷

8.8.4. Avaliação da Campanha

De acordo com os respetivos relatórios de contas do Grupo Beiersdorf, o crescimento orgânico da NIVEA, em termos mundiais foi de 1,8% em 2010 e de 2,1% em 2011. As vendas da NIVEA (3.5 biliões de euros) representaram em 2011 aproximadamente 60% do total de vendas da companhia (5.633 biliões de euros). A campanha dos 100 anos NIVEA contribuiu para uma perceção mais positiva da imagem de marcas junto dos consumidores e dos parceiros de negócios. Por conseguinte, a NIVEA permitiu salientar os pontos fortes do grupo, que se dedica ao cuidado da pele, desde a sua criação, há mais de 130 anos.

Thomas-B. Quaas (Beiersdorf Annual Report 2011: 29) refere que o crescimento acima da média se deve à campanha global dos 100 anos NIVEA. “Usámos esta oportunidade única para realinhar a nossa marca mais importante e para reforçar a posição da NIVEA como número um global em cuidado da pele (...) Deste modo fortalecemos as bases para um crescimento sustentável e lucrativo”.

⁵⁷ Fonte: Press Release, Beiersdorf, NIVEA and Plan International launch an education project in Guatemala, 2011.

De acordo com a apresentação de março de 2012 “Beiersdorf Financial Analyst Meeting”, o recurso à nova plataforma de comunicação para veicular a campanha dos 100 anos NIVEA possibilitou o reforço dos valores centrais da marca e a presença uniforme e coerente em todos os pontos de contacto da marca a nível internacional, através da nova identidade visual. Em termos de pontos de venda, 52 países implementaram o conceito de consultoria dos cuidados da pele, mais de 75 mil espaços promocionais de consultoria foram colocados em diversas lojas e cerca de 1.6 milhões de pessoas foram aconselhadas. Relativamente à campanha digital verificaram-se 1 bilião de contatos, mais de 3 milhões de fãs no Facebook e 1 milhão de novas subscrições da *newsletter*. Os conteúdos digitais relacionados com a cantora Rihanna foram o principal atrativo para os jovens. Adicionalmente, refere-se que a campanha foi objeto de diversos prémios internacionais.

No que diz respeito aos resultados da campanha em Portugal, à parte da confidencialidade dos valores numéricos, apenas foi mencionado, aquando da entrevista com Gonçalo Tavares, que a marca NIVEA alcançou quotas de mercado históricas.

8.9. Conclusão

A NIVEA começou por ser uma marca monoproduto, apenas comercializando o creme, porém a família de produtos rapidamente se expandiu. Visto que a NIVEA patenteava cada vez mais produtos, a sua estrutura de marca foi-se tornando numa estrutura híbrida. De acordo com a terminologia de Lindon *et al.* (2004), a marca NIVEA constitui uma marca *umbrella* sob a qual existem diversas marcas produto, mais concretamente marcas gama. Essas marcas gama são designadas pela NIVEA como submarcas, que apesar de possuírem a sua própria identidade física, partilham a identidade psicológica, respeitando os valores da marca *umbrella*.

A expansão do portfólio de produtos NIVEA originou diversas submarcas que foram tornando o universo visual da marca NIVEA cada vez mais complexo. A procura de uma identidade gráfica mais simples e uniforme, que permita fortalecer a coerência da marca *umbrella*, refletiu-se no *rebranding* que ocorreu no início deste ano.

A identidade psicológica NIVEA desenvolveu-se com base numa perspetiva holística, que combina as dimensões da emissão e da receção da marca. Os valores da NIVEA não refletem unicamente o ponto de vista da Beiersdorf, mas também o que a NIVEA significa para os seus consumidores. Neste sentido, observa-se uma simultaneidade entre a identidade e a imagem de marca.

Apesar dos valores da marca estarem presentes em muitos documentos oficiais, não existem referências quanto à essência da NIVEA. Para Gonçalo Tavares, a confiança é a alma da marca. Kapferer (2008) menciona que a essência da marca NIVEA está intrinsecamente relacionada com o seu primeiro produto, o NIVEA Creme. A intemporal lata azul não só representa o primeiro contacto dos consumidores com a marca, como também continua a reflectir o espírito da marca. Este autor atribui à NIVEA valores de confiança, generosidade, responsabilidade, honestidade, harmonia e amor. Relativamente às competências da marca refere a segurança, natureza, suavidade e inovação. Kapferer (2008: 198) conclui que a essência da NIVEA é “amor puro e cuidado”.

Tal como a essência, também a missão da marca NIVEA não está formalmente expressa. Independentemente das diferenças semânticas, apenas foi encontrada uma menção à filosofia da marca. Todavia, mais referências se encontram no que diz respeito à visão e à estratégia da Beiersdorf. Dada a importância que a missão da marca assume,

especialmente a sua interiorização e mentalização perante os diversos públicos, talvez este constitua um elemento de reflexão para a NIVEA no sentido de elaborar e professar uma clara definição da sua missão.

De acordo com estudos nacionais e internacionais a NIVEA é considerada como a maior marca em termos de cuidado da pele. Por conseguinte, a sua imagem de marca relaciona-se mais com uma imagem funcional e sensorial, do que com uma imagem simbólica.

Os consumidores assumem um papel importante, não só no processo de investigação e desenvolvimento de novos produtos, mas também na participação em pesquisas de mercado e estudos sobre a saúde da marca. Este envolvimento permite criar uma maior proximidade entre a NIVEA e os seus consumidores, para além de disponibilizar *insights* que a marca incorpora nas suas estratégias.

Desse modo, a estratégia de negócio, de posicionamento e de comunicação da NIVEA revelam um alinhamento entre o que é desejado pela empresa e o que é percebido pelos consumidores. Um exemplo concreto é o caso da submarca NIVEA Beauté, que colocava a NIVEA num eixo mais próximo da beleza, associada a elementos mais simbólicos, e que foi descontinuada por se afastar do núcleo central da marca e do novo posicionamento da NIVEA, o cuidado da pele.

Não obstante da forte imagem de marca verificada no estudo⁵⁸ realizado em Portugal, as recomendações apontam para um reforço dos elementos emocionais, das preocupações éticas da marca, das suas competências em termos de inovação e actualização.

Considerando as cinco dimensões do modelo de Aaker, constata-se que em termos de lealdade a NIVEA situa-se entre o penúltimo nível e o último, visto ser considerada como “companheira para a vida” e recomendável.⁵⁶ Adicionalmente, o facto da marca NIVEA ser conhecida desde a infância, denota a existência de uma ligação afectiva entre os consumidores e a marca. Relativamente à notoriedade, a NIVEA é a primeira marca a ser mencionada, pelo que ocupa o último nível, *top of mind*. O estudo analisado refere apenas que a NIVEA apresenta uma boa relação qualidade preço, proporcionando uma apreciação muito redutora sobre as diversas dimensões da qualidade percebida. No que diz respeito às associações à marca, o estudo fica também aquém, visto não permitir concluir qual o

⁵⁸ NIVEA Brand Health Tracking, 2011

significado da marca NIVEA para os seus consumidores, que sentimentos estão associados ao uso da marca, e qual que intensidade das associações. Por conseguinte, é difícil definir com clareza as associações fortes, favoráveis e únicas que a NIVEA possui. Dos outros activos da marca, destacam-se as patentes e os registos.

Conforme foi mencionado as expressões *brand equity* e valor da marca estão praticamente ausentes dos documentos e dos *sites* oficiais consultados. Apesar disso, a Beiersdorf parece estar consciencializada do valor que as suas marcas representam, especialmente quando expressa o seu interesse em reforçar as marcas mais valiosas do seu portfólio. No entanto, este tema talvez devesse ser alvo de uma análise mais profunda por parte da Beiersdorf, perante os sinais de declínio que o valor da marca NIVEA apresenta, quando analisado por diferentes modelos. Novamente, o único estudo da marca que foi disponibilizado revela-se limitativo, na medida em que não expõe quais as fontes que mais contribuem para o valor da marca NIVEA, o modo como as mesmas têm evoluído, e quais as melhores estratégias para capitalizar o valor presente.

Outro tema merecedor de maior atenção diz respeito à questão relacional e à experiência de marca. Não existem registos de pesquisas sobre a profundidade e a intensidade dos relacionamentos da NIVEA com os seus públicos, nem sobre a experiência que a marca proporciona. Neste contexto, a perspectiva dos clientes parece estar de algum modo negligenciada, visto não existirem indícios das dimensões relacionais e experienciais que são efectivamente valorizadas pelos clientes NIVEA. Apesar do conceito “NIVEA Haus” materializar o universo da marca, em consonância com as grandes marcas mundiais, e da interatividade proporcionada pelos meios digitais, a ligação emocional com a NIVEA situa-se aparentemente ao nível da cabeça e do coração, não tendo ainda conseguido “entranhar-se” nos consumidores. Considerando os segmentos de faixas etárias superiores, talvez a NIVEA tenha conseguido estabelecer um forte compromisso emocional, mas os públicos mais jovens representam desafios adicionais.

Das estratégias referidas, a NIVEA tem optado pela extensão e revitalização da marca, para além da comunicação. Kapferer (2008) refere a NIVEA como um bom exemplo em termos de extensões de marca. Ao entrar em novos países o primeiro produto a ser comercializado é o NIVEA Creme, depois outros produtos de cuidado, seguidos de higiene, cabelo e por último maquilhagem. Para além da actualização do seu produto central, através do NIVEA Soft, a marca tem-se desenvolvido com base na criação de

diferentes submarcas. Inicialmente as extensões mantiveram-se próximas do núcleo da marca e foram-se afastando progressivamente. A figura 17 revela algumas semelhanças com a figura 15, estando as submarcas NIVEA Hair, Bath e Deo mais afastadas do centro e por isso constituíram objeto de reestruturação em alguns países. Kapferer (2008: 308) menciona que “estas extensões não são extensões no sentido tradicional, são antes componentes de um todo pré-planeado que acumula significado, coerência e escala”.

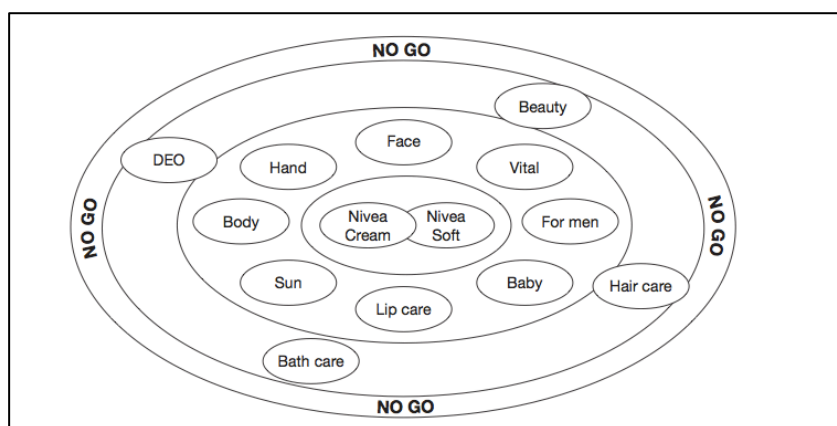


Figura 17: “The Nivea extentions galaxy” (Fonte: Kapferer, 2008: 307)

O foco no cuidado da pele refletiu-se na otimização do leque de produtos, permitindo à NIVEA concentrar esforços no desenvolvimento de novos produtos mais adequados às suas competências centrais. Nesse sentido, o risco de diluição da marca permanece minimizado.

Relativamente à comunicação, a publicidade constitui a variável do *mix* mais recorrente para a NIVEA. A publicidade, dado o seu enquadramento conceptual, constitui o instrumento preferencial para comunicar produtos dirigidos ao mercado de massas, como é o caso da NIVEA. Ao longo dos anos, a estratégia de comunicação tem dado um maior ênfase às submarcas. Contudo, recentemente foi realizado um elevado investimento na comunicação da marca *umbrella*, particularmente na campanha dos 100 anos NIVEA.

Considerando a campanha “NIVEA – 100 anos a cuidar da sua pele” como exemplo, os pontos de venda assumiram uma importância adicional, não tanto em termos de técnicas de merchandising, mas sobretudo em termos de promoções e de serviços adicionais de aconselhamento. As promoções de vendas constituem uma variável à qual a NIVEA recorre esporadicamente. Esta perspetiva adequa-se ao que foi exposto na Parte I, uma vez que, não sendo realizadas em excesso, as actividades promocionais representam um menor perigo na deterioração do valor da marca. Por outro lado, o facto das ações de consultoria

serem pouco frequentes e confinadas a algumas campanhas e a eventos muito específicos, não favorece a experiência de marca. Não existindo “NIVEA Haus” em Portugal, talvez a realização com maior periodicidade de “Care Centers”⁵⁹ permitisse intensificar os laços emocionais e o relacionamento dos consumidores com a NIVEA.

De acordo com o referido na primeira parte, as ligações holísticas que as marcas estabelecem com os seus públicos permitem capitalizar o valor das marcas. As relações públicas constituem a variável do *mix* de comunicação que melhor cumpre esse propósito. Nesse sentido, a participação da NIVEA em eventos e patrocínios em Portugal deveria ser também mais recorrente.

A ação de solidariedade social “NIVEA 100 Plan Project” que decorreu no âmbito da celebração dos 100 anos, integra uma causa maior, a parceria estratégica entre a NIVEA e Plan International. Esta colaboração entre uma marca comercial e uma marca de uma organização não governamental reflete uma preocupação ética e social por parte da NIVEA. Contudo, para capitalizar o valor da marca, este tipo de iniciativas devem ser comunicadas. Constituindo a Plan uma organização pouco divulgada em Portugal, o perfil ético da marca NIVEA acaba por ser pouco reconhecido.

A nova plataforma de comunicação da marca NIVEA traduziu-se numa abordagem de 360°, global, coerente e integrada, que incluiu a comunicação *online* e uma forte aposta nos meios digitais. Esta estratégia manifesta concordância com o novo paradigma da comunicação, baseado na interatividade, participação e intervenção dos consumidores.

Uma estratégia de comunicação de 360°, onde todas as variáveis do *mix* são consideradas, contribui não só para o fortalecimento da marca, como também para a sua revitalização (cf. Kapferer, 2008). Ao longo dos 100 anos de existência a NIVEA tem conseguido reinventar-se, através de muitas das opções previamente apresentadas. Desde os seus primórdios que a NIVEA se desenvolveu através da entrada em novos mercados e novos produtos, sendo a inovação científica considerada pela marca como um dos seus pilares mais fortes. A conquista de segmentos mais jovens tem sido também alvo de investimentos da marca, manifestado na associação à artista Rihanna e no recurso aos meios digitais. Segundo Gonçalo Tavares, a Rihanna foi associada à NIVEA de um modo equilibrado. No entanto, a associação revelou-se desajustada especialmente quando o novo

⁵⁹ “Care Centers” termo utilizado por Gonçalo Tavares na entrevista realizada a 28 de junho de 2008.

CEO da Beiersdorf, Stefan Heidenreich referiu que o estilo de vida da celebridade não se adequava com os valores preconizados pela marca NIVEA.⁶⁰

O respeito pela essência da marca é crucial durante toda a sua vida, refletindo o grande desafio do equilíbrio entre a continuidade e a mudança. Redefinir a essência da marca constitui também uma estratégia de revitalização que muitas marcas parecem optar. No caso da NIVEA, a direção estratégica assumida desde 2010, com principal foco no cuidado da pele, e o regresso da clássica lata no novo design da marca traduzem a sua herança histórica. Simultaneamente, os elementos mais físicos da marca sofreram alterações, principalmente as embalagens. Além disso, os temas e os estilos da comunicação foram evoluindo e acompanhando as tendências soció-culturais da diferentes épocas.

O *brand equity* representa a ponte entre o passado e o futuro de uma marca. A otimização do equilíbrio e a maximização do valor da marca constituem uma marca forte. A gestão de marca deve, portanto, basear-se na capitalização do *brand equity* no longo prazo, deve ser cada vez mais relacional, transversal e holística. A adoção de uma perspectiva holística reflete-se numa melhor compreensão dos conceitos de marca e de valor da marca, mas fundamentalmente num maior envolvimento perante todos os intervenientes.

A longevidade da marca NIVEA e o seu sucesso ao longo dos tempos relacionam-se não só com o equilíbrio entre as origens da marca e a sua atualização, mas também com o compromisso emocional que se estabelece desde criança, quando ocorre o primeiro contacto com a NIVEA, e que se transmite de geração em geração. Porém, mais do que emocional, as marcas devem fortalecer a sua dimensão aspiracional, devem ser apaixonantes.

O compromisso da marcas não se restringe aos consumidores. As marcas necessitam de desempenhar um papel ativo perante os influenciadores, os compradores, os distribuidores, as comunidades locais e a sociedade em geral. O comportamento das marcas é cada vez mais visível e transparente, conseqüentemente deverá ser também mais

⁶⁰ Fontes: http://www.huffingtonpost.com/2012/08/07/rihanna-nivea-video-stefan-heidenreich_n_1753414.html; <http://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-2184866/Rihanna-branded-sexy-Nivea-skincare-boss-following-sultry-advert.html> (consultados a 1 de abril de 2013)

ético, responsável e característico de um líder. O futuro das marcas é o futuro das “marcas líder”, das marcas que sabem projetar o futuro no presente sem esquecer o seu passado.

Conclusão Geral

As bases teóricas no âmbito das marcas e da respetiva gestão permitiram uma reflexão mais abrangente e holística sobre o tema da longevidade das marcas.

O universo conceptual da marca e as inerentes questões identitárias, estratégicas e relacionais remetem para o difícil equilíbrio entre a continuidade e a mudança. A gestão da marca revela-se, portanto, fulcral para a sua sobrevivência. Nesse sentido, importa aos gestores discernirem que o valor da marca se adquire ao longo do tempo e, que o desenvolvimento de relacionamentos intensos e duradouros contribui para capitalizar a força e a vitalidade da marca. A gestão estratégica e relacional assente numa profunda compreensão e respeito pela essência da marca constituem os principais fundamentos da longevidade das marcas.

Bibliografia

Enquadramento Teórico e Conceptual

- Aaker, D. (30 de 08 de 2010). Why are strong brands strong? *Marketing News* , 10.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2010). Marketing challenges in the next decade. *Journal of Brand Management* , Vol. 17 (5), 315-316.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research* , Vol. XXXIV, 347-356.
- American Marketing Association. (s.d.). Obtido em 1 de novembro de 2012, de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B
- Beirão, A. F.-R. (2004). *O Impacto das Promoções de Vendas no Valor da Marca*. Porto: Edições IPAM.
- Brand survival: Do brands really last forever? (2007). *Strategic Direction* , Vol. 23 (3), 10-12.
- Brito, Carlos Melo; Lencastre, Paulo de. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Clifton, R., & Simmons, J. (2005). *O Mundo das Marcas*. Lisboa: Actual Editora.
- de Chernatony, L. (2001). The Diverse Interpretations of Brand. *The Marketing Review* , 1, 283-301.
- de Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4th ed.). Elsevier, Ltd.
- Diogo, J. (2008). *Marcating - Gestão Estratégica da Marca*. Lisboa: Paulus Editora.
- Farquhar, P. H. (August-Sept de 1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research* , Vol.30(4), pp. RC-7-12.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research . *Journal of Consumer Research* , Vol. 24, 343-373.
- Gobé, M. (Winter de 2007). Let's Brandjam to Humanize Our Brands . *Design Management Review* , pp. 68-75.
- Instituto Nacional de Propriedade Industrial. (s.d.). Obtido em 05 de novembro de 2012, de <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>

Hogan, S., Almquist, E., & Glynn, S. E. (2005). Brand-building: finding the touchpoints that count. *Journal of Business Strategy*, Vol. 21 (No. 2), 11-18.

Kapferer, J.-N. (1991). *As Marcas, Capital da Empresa*. (A. Rabaça, Trad.) Paris: Edições CETOP.

Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). Kogan Page.

Keller, K. L. (July/August de 2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, Vol. 10 (2), pp. 15-19.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol.57 (1), 1-22.

Keller, K. L. (January-February de 2000). The Brand Report Card. *Harvard Business Review*, 3-10.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2009). Assessing long-term brand potential. *Journal of Brand Management*, Vol. 17, 6-17.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, Vol. 25 (No. 6), 740-759.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, Vol. 25 (No. 6), 740-759.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (May/June de 2003). How Do Brands Create Value. *Marketing Management*, Vol. 12 (3), pp. 62-31.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0 - Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Actual Editora.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.

Lencastre, P. d. (1999). A Marca: o sinal, a missão e a imagem. *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 3 (nº 8), 105-119.

Lencastre, P. d., & Côte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, Vol. 17 (6), 299-412.

Lencastre, P., & Côte-Real, A. (2009). Teoria Semiótica contra a Branding Myopia: Um modelo integrado para construção, análise e gestão da marca. *Revista Pensamento & Realidade*, Vol. 24 (nº 2), pp. 11 - 27.

Lencastre, Paulo de. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Lendrevie, J., de Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J., & Dionisio, P. (2010). *Publicitor - Comunicação 360° online offline*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pringle, H., & Field, P. (2008). *Brand Immortality: How brands can live longer and prosper*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Seruya, J. M. (2009). *Gestão da Identidade Organizacional - éPT! A maca interna da Portugal Telecom*. Cascais: Príncipeia.
- Serra, E. M., & Gonzalez, J. A. (1999). *A Marca - Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Raggio, D. R., & Leone, R. P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, Vol. 14 (No. 5), 380-395.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Tjiptono, F., Lees, M. C., & Layton, R. (4-6 de December de 2006). *Understanding Brand Longevity*. Obtido em 31 de outubro de 2012, de http://anzmac.info/conference/2006/documents/Tjiptono_Fandy.pdf
- Twyford, C. (2010). *What makes big brands stay big?* Obtido em 31 de outubro de 2012, de <http://es.nielsen.com/news/documents/BigBrandsFI.pdf>
- World Intellectual Property Organization*. (s.d.). Obtido em 05 de novembro de 2012, de <http://www.wipo.int/trademarks/en/trademarks.html>
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research* (2 ed.). Sage publications, Inc.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 ed.). Sage Publications, Inc.

Estudo de Caso “NIVEA – 100 anos a cuidar da sua pele”

BAV Consulting. (s.d.). Obtido em 3 de março de 2013, de <http://bavconsulting.com/apps/>

Beiersdorf. (s.d.). Obtido em 20 de fevereiro de 2013, de <http://www.beiersdorf.com>

Beiersdorf. (3 de março de 2011). Winning the Future on NIVEA's 100th Birthday. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (10 de maio de 2011). 100 Years Skincare for Life: NIVEA makes billion-euro investment in its biggest global campaign ever. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (2011). 100 anos de cuidado da pele: NIVEA investe na sua maior campanha global de sempre. *Informação à imprensa* . Lisboa: Beiersdorf.

Beiersdorf. (Outono/Inverno de 2011). 100 Anos de Partilha. *Dia-a-Dia* . Lisboa: Beiersdorf Portuguesa.

Beiersdorf. (26 de abril de 2012). 2011: A Transition Year – The Foundation for Future Growth. *Annual General Meeting - Thomas-B. Quaas Speech* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (2011). A story as White as Snow. *Face to Face Special Edition* . (Beiersdorf, Ed.) Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (março de 2012). Beiersdorf - Sustainability: Taking Responsibility for the Future. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (2010). *Beiersdorf Annual Report 2010*. Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (2011). *Beiersdorf Annual Report 2011*. Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (agosto de 2012). Beiersdorf at a glance. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (1 de março de 2012). Beiersdorf Financial Analyst Meeting. Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (15 de dezembro de 2010). Beiersdorf Investor Day. *Beiersdorf Investor Day* . Beiersdorf.

Beiersdorf. (24 de setembro de 2009). Beiersdorf harmonizaes NIVEA logos worldwide. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (24 de abril de 2006). Beiersdorf Opens the World's First “NIVEA Haus”. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (2011). *NIVEA 100 Years Skincare for Life*. Hamburg: Beiersdorf AG.

Beiersdorf. (maio de 2012). NIVEA. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (26 de setembro de 2011). NIVEA and Plan International launch an education project in Guatemala. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (11 de maio de 2010). Nivea and Plan International launch global initiative for children. *Press Release* . Hamburg.

Beiersdorf. (15 de janeiro de 2013). NIVEA gets a New Global Design. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (3 de novembro de 2011). Results 9 Months 2011. Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (2 de agosto de 2012). Results H1 - 2012. Hamburg.

Beiersdorf. (5 de maio de 2011). Results Q1 2011. Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (maço de 2012). Research and Development at Beierdorf. *Press Release* . Beiersdorf.

Beiersdorf. (março de 2012). Timeline - Beiersdorf. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf. (9 de maio de 2011). The NIVEA Skin Journey through 100 years of skin care. *Press Release* . Hamburg: Beiersdorf.

BrandZ. (s.d.). Obtido em 7 de abril de 2013, de <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/default.aspx>

BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010. (2010). Obtido em 9 de outubro de 2012, de http://www.wpp.com/~media/SharedWPP/BrandZ/BrandZ_Top100_2010.pdf

BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011. (2011). Obtido em 9 de outubro de 2012, de http://www.wpp.com/~media/SharedWPP/BrandZ/WPP_BrandZ_2011.pdf

BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012. (2012). Obtido em 8 de outubro de 2012, de http://www.wpp.com/~media/SharedWPP/ReadingRoom/Branding/brandz_2012_top_100.pdf

Brodeur. (2011). 100 anos de NIVEA Creme. Lisboa.

Brodeur. (2011). A Lata azul que conquistou o mundo! Lisboa.

Brodeur. (2011). NIVEA - uma marca global fundada por três visionários. Lisboa.

Brodeur. (2011). Marcos Históricos: NIVEA - contemporânea há 100 anos. *História da Marca* . Lisboa.

Daily Mail. (s.d.). Obtido em 1 de abril de 2013, de <http://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-2184866/Rihanna-branded-sexy-Nivea-skincare-boss-following-sultry-advert.html>

fuseproject. (s.d.). Obtido em 11 de março de 2013, de <http://www.fuseproject.com/products-70>

Interbrand. (s.d.). Obtido em 8 de outubro de 2012, de <http://www.interbrand.com>

Interbrand. (s.d.). Obtido em 8 de março de 2013, de <http://www.interbrand.com/en/our-work/Beiersdorf-NIVEA.aspx>

Interbrand. (2010). *Best Global Brands 2010*. Obtido em 9 de outubro de 2012, de <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/Best-Global-Brands-2010.aspx>

Interbrand. (2011). *Best Global Brands 2011*. Obtido em 4 de abril de 2012, de <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/Best-Global-Brands-2011-report.aspx>

Interbrand. (2012). *Best Global Brands 2012*. Obtido em 2 de outubro de 2012, de <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>

Imagens de Marca. (s.d.). Obtido em 06 de março de 2013, de <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/tv/na-integra-tv/emissoes-de-tv-329/>

Marcas de Confiança. (s.d.). Obtido em 16 de março de 2013, de <http://www.marcasdeconfianca.selecco.es>

NIVEA. (s.d.). Obtido em 30 de janeiro de 2013, de <http://www.nivea.pt/>

NIVEA Brand Heath Tracking. (2011). Harris Interactive.

Plan International. (s.d.). Obtido em 03 de março de 2013, de <http://plan-international.org>

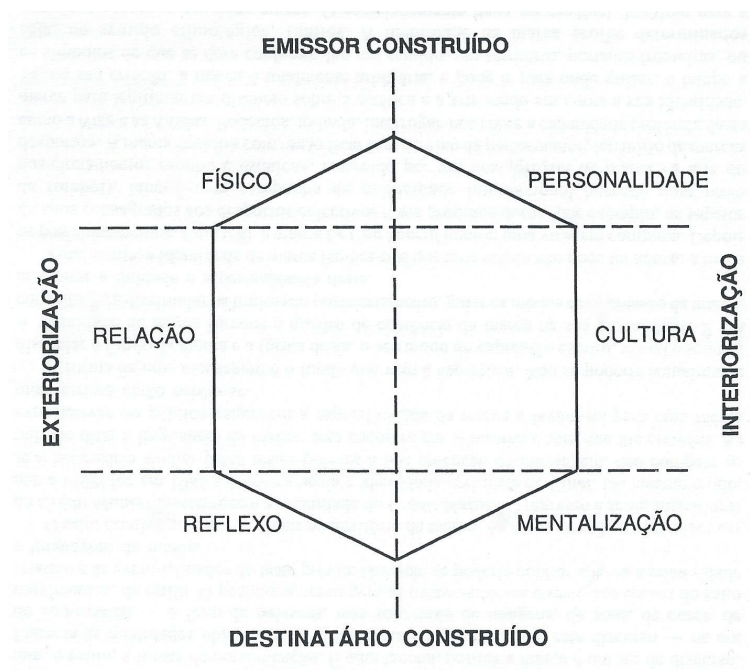
The Brands You Trust. (s.d.). Obtido em 16 de março de 2013, de <http://www.rdtrustedbrands.com>

The Huffington Post. (s.d.). Obtido em 1 de abril de 2013, de http://www.huffingtonpost.com/2012/08/07/rihanna-nivea-video-stefan-heidenreich_n_1753414.html

ANEXOS

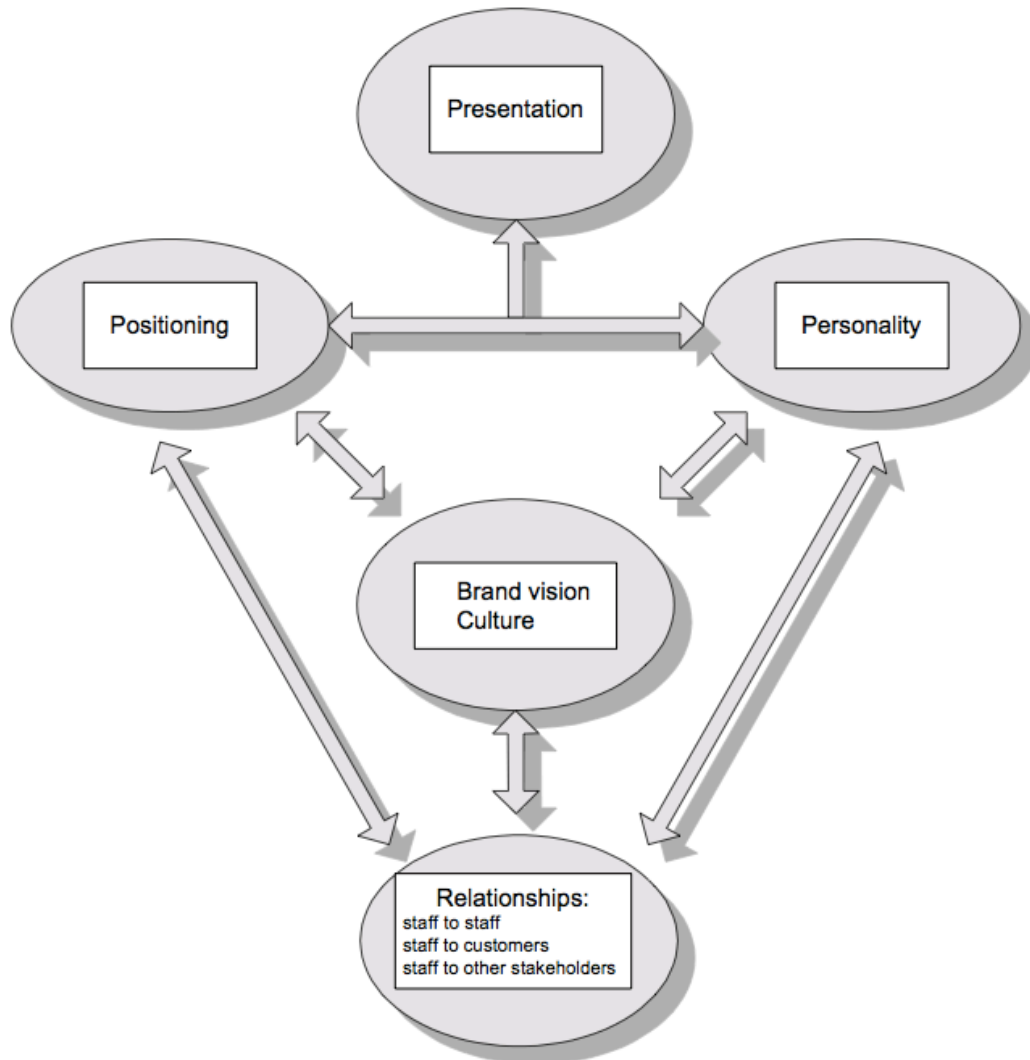
Anexo A – “Prisma de identidade de marca”

(Fonte: Kapferer, 1991: 38)



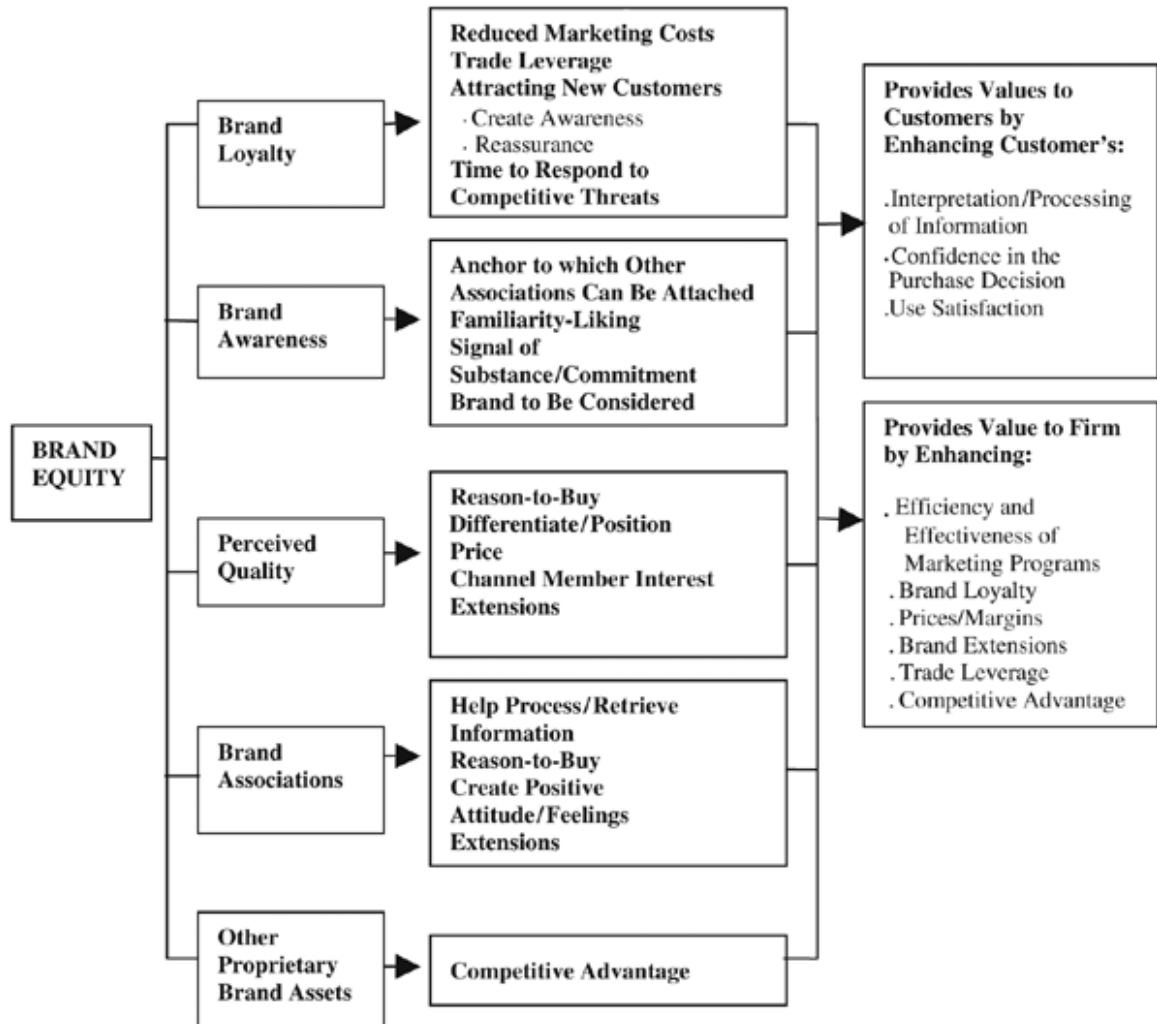
Anexo B – “The Components of Brand Identity”

(Fonte: de Chernatony, 2001: 295)



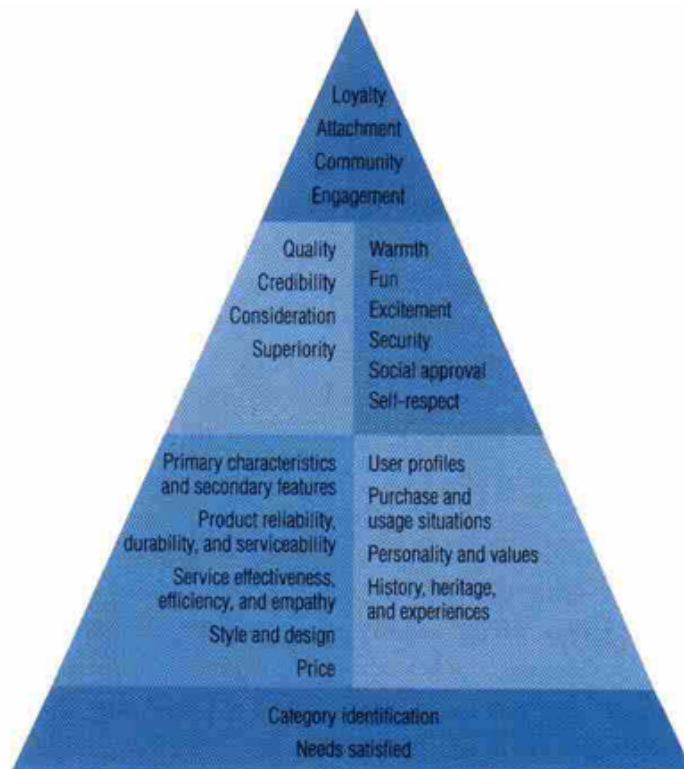
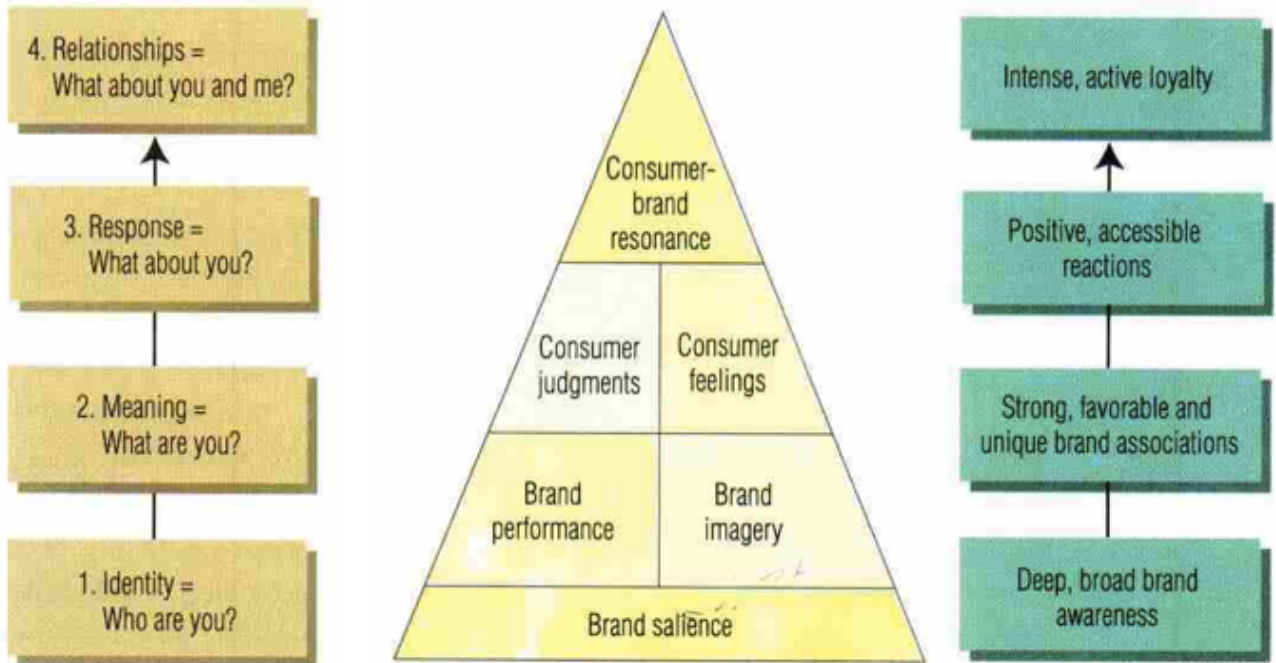
Anexo C – “Brand Equity”

(Fonte: Aaker, 1991: 270)



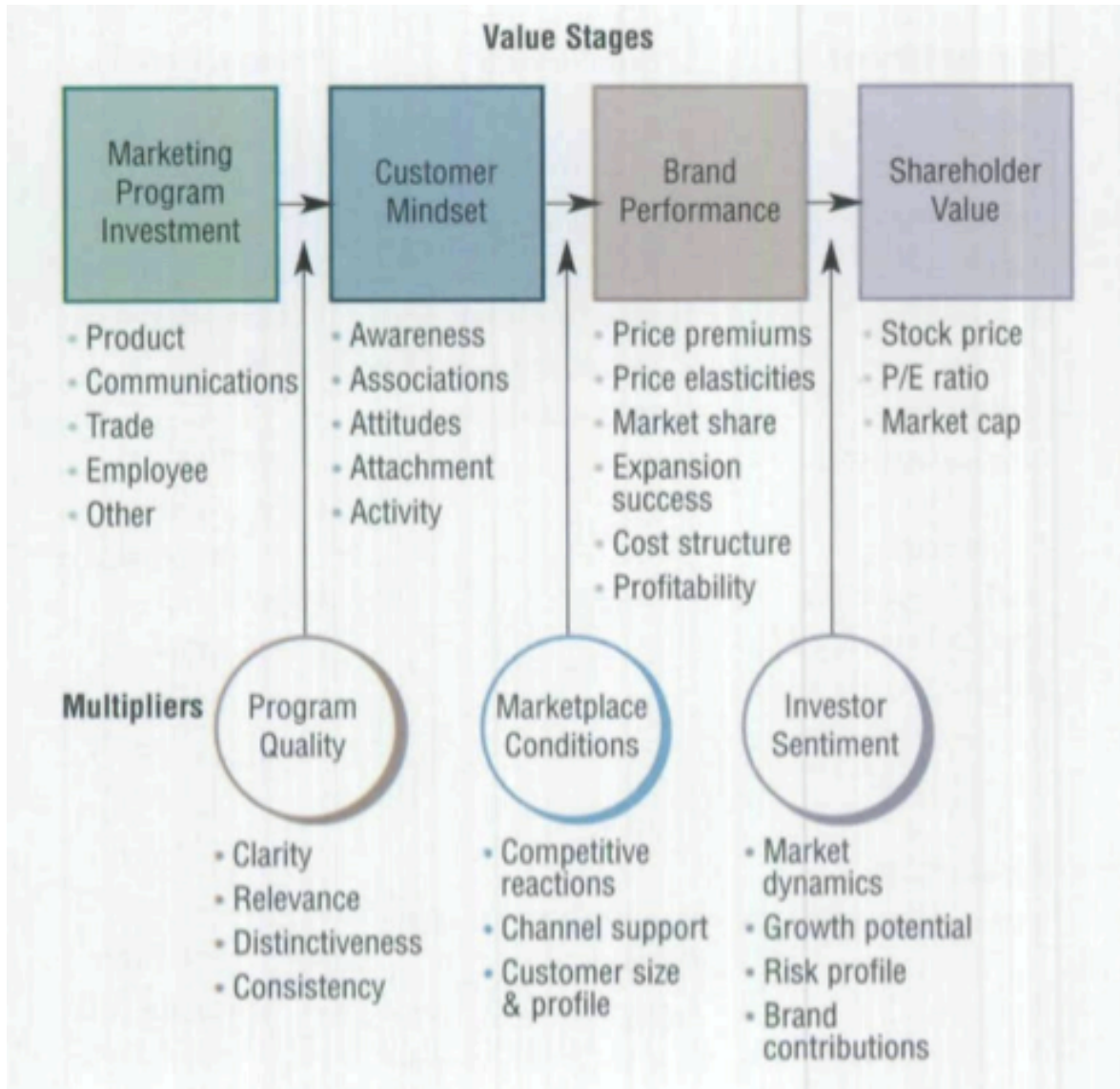
Anexo D – “Customer-based brand equity pyramid and sub-dimensions of brand-building blocks”

(Fonte: adaptado de Keller, 2001: 17-19)



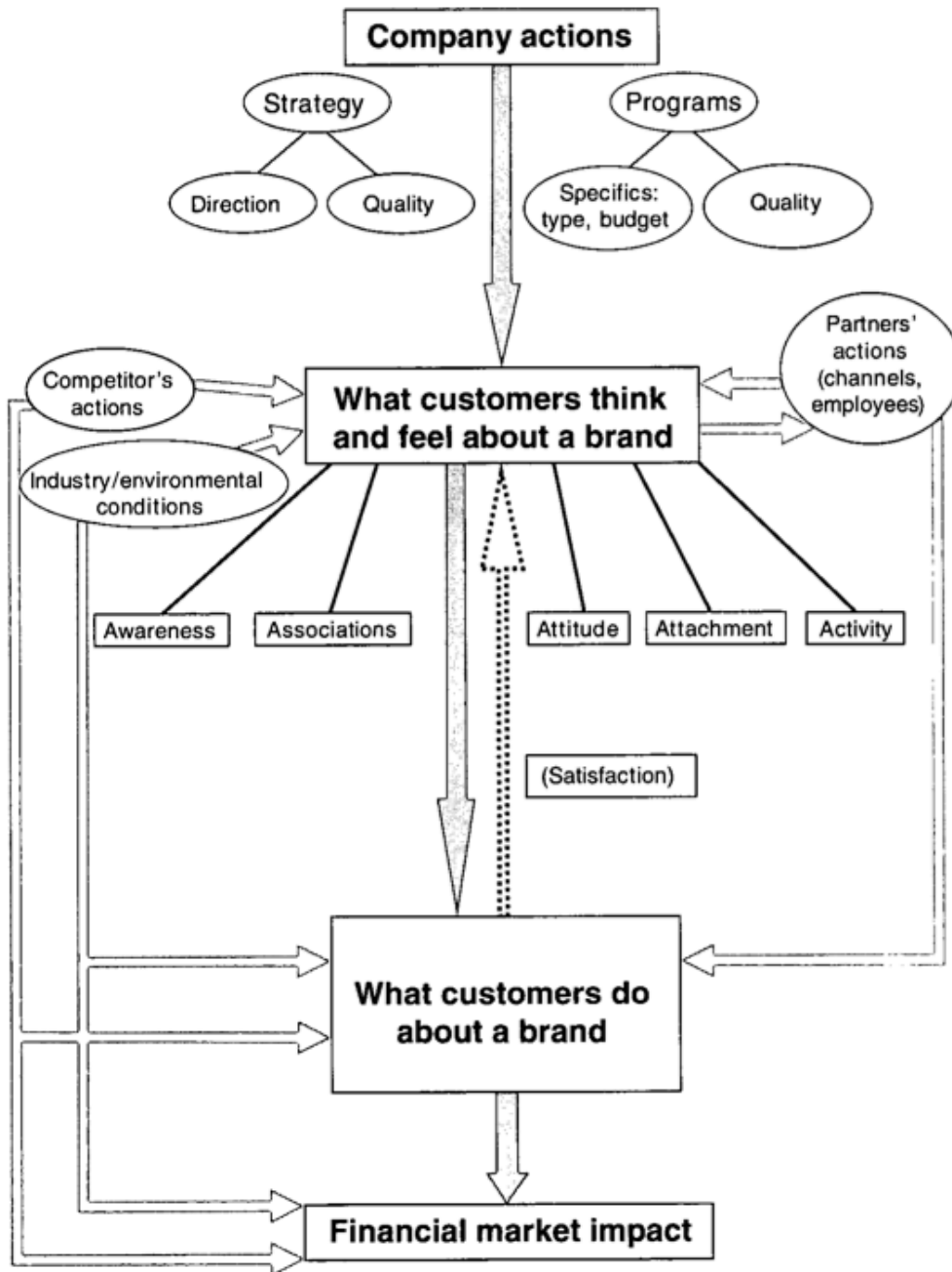
Anexo E – “Brand value chain”

(Fonte: Keller e Lehmann, 2003: 29)



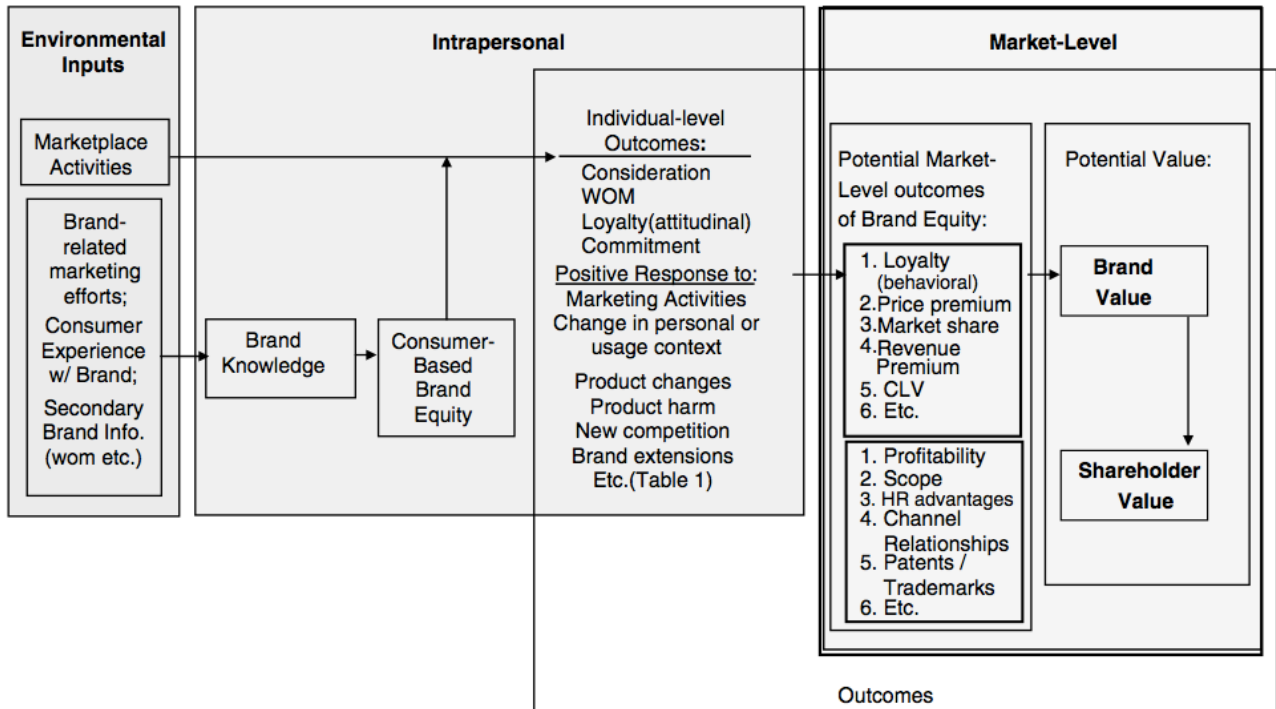
Anexo F – “A Systems Model of Brand Antecedents and Consequences”

(Fonte: Keller e Lehmann, 2006: 753)



Anexo G – “Brand equity/brand value conceptual framework”

(Fonte: Raggio e Leone, 2007: 390)



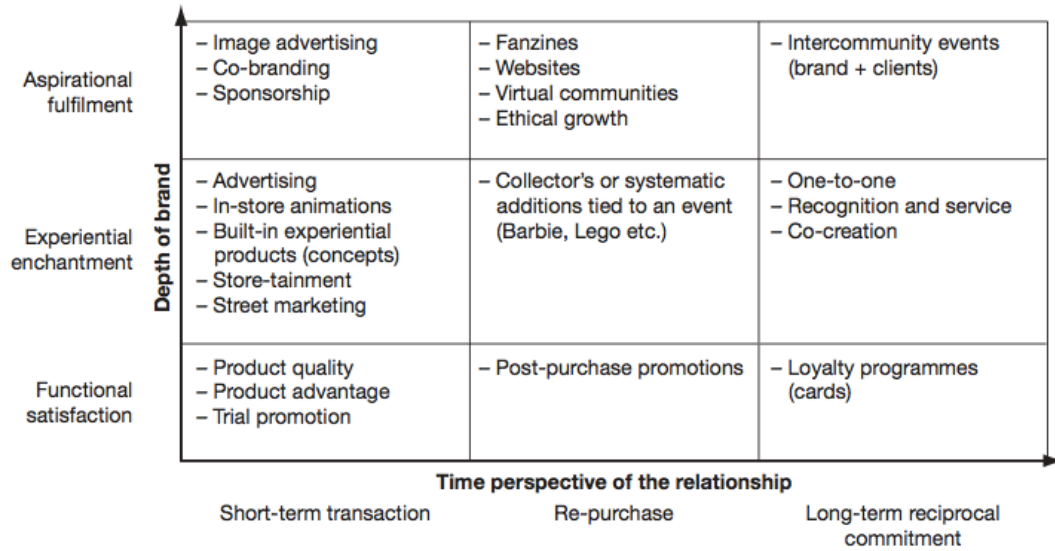
Anexo H – “O icebergue da gestão da marca”

(Fonte: Clifton e Simmons, 2005: 103)



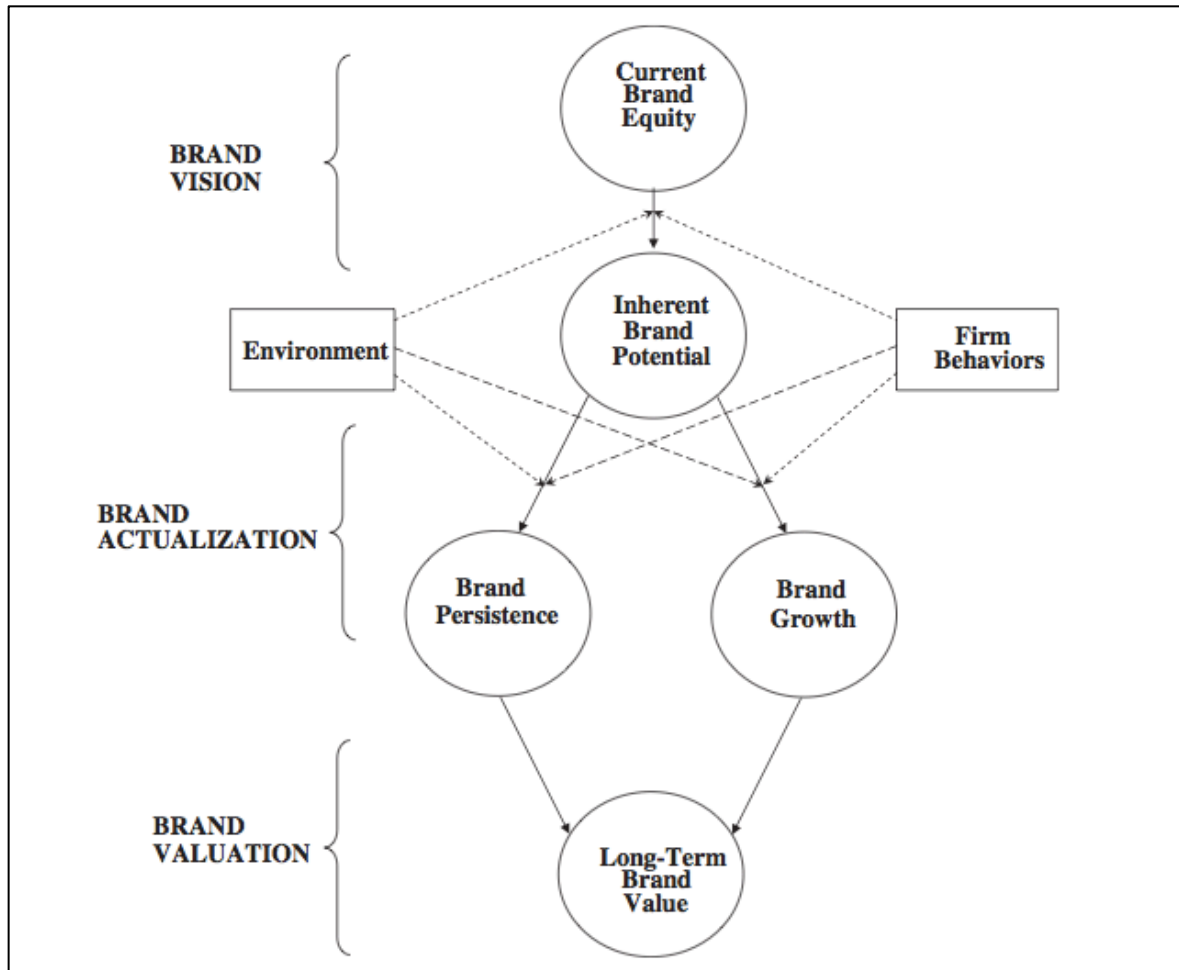
Anexo I – “The extention of brand management”

(Fonte: Kapferer, 2008: 162)



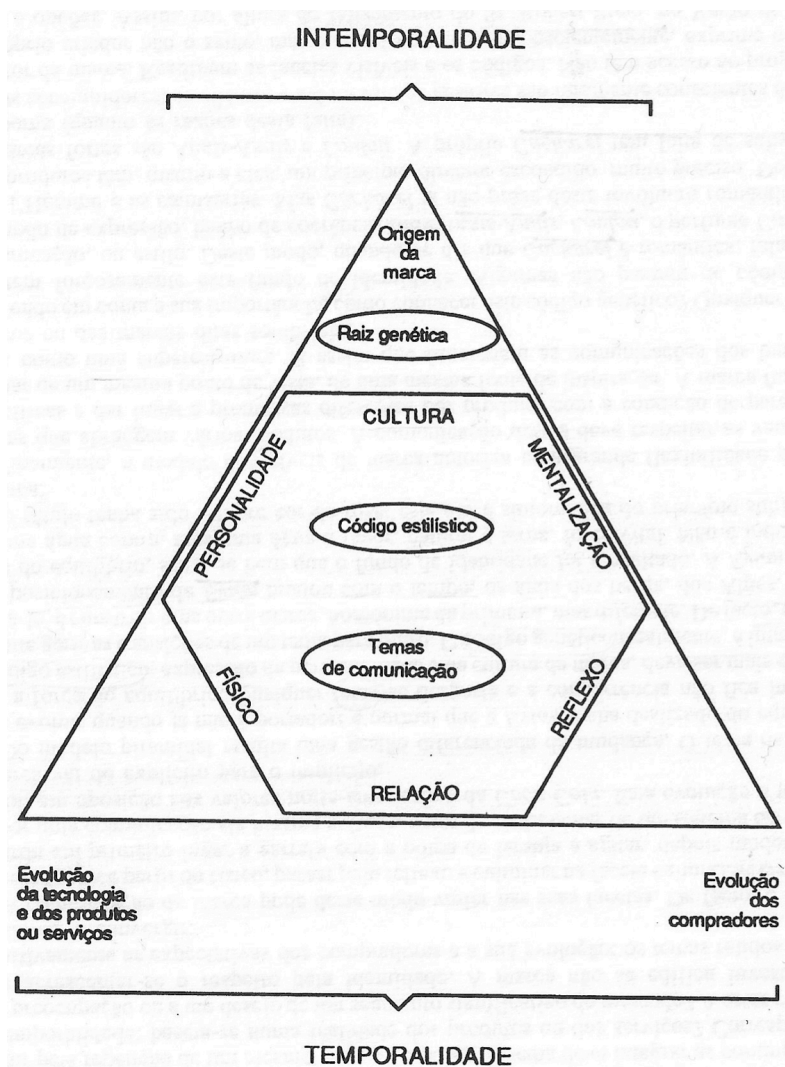
Anexo J – “Determinants of long-term brand value”

(Fonte: Keller e Lehmann, 2009:8)



Anexo K – “Os graus da marca”

(Fonte: Kapferer, 1991: 77)



Anexo L - Entrevista a Gonçalo Tavares⁶¹

Como é que a marca NIVEA tem vindo a conciliar a tradição com a modernidade?

(GT) Apostando nos valores intemporais da marca como a família, confiança e a qualidade. E lançando todos os anos um leque de inovações nas categorias de cosmética que lhe permitem estar sempre na liderança dos segmentos onde atua.

Como é que se foi reinventando, ao longo de 100 anos, e como vai continuar a reinventar-se?

(GT) O Creme NIVEA foi-se mantendo atual com poucas alterações de fórmula graças à sua fórmula inicial que atingiu desde logo um ponto de excelência evidente. Por outro lado, uma significativa equipa de R&D contribui todos os anos com novos conceitos, quer em termos de descobertas científicas, quer em termos de estudos de necessidades de consumidores.

Como consegue manter os atuais consumidores e conquistar novos?

(GT) Os atuais são fidelizados com a proximidade que a marca gera. Porque os acompanha desde gerações e porque tem uma qualidade que nunca se deteriora. Por outro lado, os novos são atraídos pelas inovações ou pelo *word of mouth* gerado pelos amigos mas também pela “passagem de testemunho” dos mais velhos para os mais novos.

O que faz a marca para se rejuvenescer e para se aproximar do *target* mais jovem?

(GT) Inovações, novas plataformas e conceitos de comunicação. Por exemplo, concerto da Rihanna no Pavilhão Atlântico, Facebook, OutJazz, etc.

Como define a marca NIVEA?

(GT) Como a marca líder no cuidado da pele. A marca de confiança no cuidado da pele desde há 100 anos.

Qual a missão, visão e valores da marca NIVEA?

(GT) Queremos ser a primeira marca que todos os consumidores pensam e amam quando procuram o melhor cuidado para a sua pele.

Quais os objectivos da marca?

(GT) Continuar a ser líder no cuidado da pele em Portugal, na Europa e no Mundo.

Qual a estratégia definida para a NIVEA?

(GT) Vamos querer atingir os nossos objectivos procurando adaptarmo-nos às necessidades de cada país quer em termos de cuidado da pele como também de todo o contexto que reúne os nossos consumidores. Procurando responder às suas necessidades e estarmos cada vez mais próximos deles.

⁶¹ Entrevista realizada a Gonçalo Tavares, Head of Shopper & Customer Marketing da Beiersdorf Portuguesa, no dia 28 de junho de 2012.

Como define o posicionamento atual da marca?

(GT) NIVEA, a marca de confiança no cuidado da pele.

Que imagem mental se pretende que a NIVEA estimule no futuro?

(GT) Conforto, bem-estar, boas recordações, alegria.

Qual é a alma, a essência da marca NIVEA?

(GT) A confiança.

Que associações são feitas à marca?

(GT) A marca de confiança, que mais gente usa para o cuidado da pele, que está sempre presente, ontem, hoje e amanhã. A marca que gera bem-estar e conforto não só em termos de pele, porque quando nos sentimos bem na nossa pele sentimo-nos melhor como um todo.

Relativamente ao *marketing mix* que tipo de alterações poderiam ser efectuadas para o melhorar?

(GT) Neste momento está bastante otimizado.

Estão pensadas algumas extensões de marca para Portugal?

(GT) Novos segmentos estão sempre a ser estudados, porque sobretudo a maior preocupação é garantir que conseguimos responder da melhor forma às necessidades dos portugueses.

A evolução de mercado tem vindo a colocar grandes desafios à marca? Como tem a NIVEA incorporado essas alterações?

(GT) Procurando estar sempre a par da evolução das necessidades dos consumidores.

Como pensa que pode ser capitalizado o valor da marca NIVEA para o futuro?

(GT) Mostrando a complementaridade dos diversos produtos da marca que permitem um melhor cuidado da pele.

Existem políticas de proteção da marca?

(GT) Procuramos sempre cuidar do *brand equity* em todo o tipo de comunicação que fazemos, quer seja *above the line*, quer seja no ponto de venda.

Que tipo de *mix* de comunicação poderá contribuir para aumentar o valor da marca?

(GT) A aposta nos novos meios de maior interatividade vai permitir envolver um target mais jovem, que dessa forma poderá vir a valorizar ainda mais a marca.

Em termos de sustentabilidade e responsabilidade social quais as ações da marca em Portugal?

(GT) A Beiersdorf enquanto empresa procura ter uma política muito equilibrada e constante de sustentabilidade e responsabilidade social. A marca NIVEA promove apenas ações que considera que possam beneficiar da notoriedade da marca e não o contrário. Um caso específico foi o apoio à associação Plan International durante a campanha dos 100 anos da marca que decorreu em 2011.

Qual a experiência de marca que um consumidor português pode obter? De que forma a NIVEA quer estar mais próxima dos seus consumidores?

(GT) Todos os anos a marca procura premiar os seus melhores consumidores com viagens a uma das três “NIVEA Haus” espalhadas pelo mundo (Hamburgo, Berlim e Dubai). Essa é uma das formas que consideramos proporcionar uma experiência mais holística da marca. Mas na realidade também em Portugal oferecemos, em alguns eventos nos pontos de venda, experiências bastante completas e envolventes da marca. São aquilo a que chamamos “Care Centers”, onde a consumidora pode usufruir de serviços como aconselhamento adequado ao tipo de pele, testes de pele, massagens, conselhos de imagem, etc.

Campanha “NIVEA – 100 anos a cuidar da sua pele”

A campanha “100 anos a cuidar da sua pele” foi a primeira campanha da marca *umbrella* e não de submarcas? Estão previstas mais ações de comunicação *umbrella*?

(GT) A campanha dos 100 anos não foi a primeira campanha *umbrella* da marca NIVEA, ainda que, por ter sido um momento marcante tenha sido a maior já realizada quer em Portugal quer no mundo.

Qual foi a estratégia na base da campanha?

(GT) Uma total focagem nos valores da marca (confiança, herança, inovação, familiaridade, proximidade) e na sua missão: Cuidado da Pele.

Quais os objectivos da campanha?

(GT) Passar às pessoas a mensagem de que nestes momentos de maior descrença existem valores que podem e devem ser preservados, e que 100 anos a cuidar da nossa pele querem dizer alguma coisa no que toca à confiança que a própria pele deposita na marca NIVEA.

Quais foram os principais segmentos alvo visados?

(GT) O target foi sobretudo o target feminino que procura produtos que a façam sentir bem na sua pele. Porque sabemos que muitas mulheres nem sempre adoram o seu corpo sabemos que uma pele bem cuidada é a forma de começar a mudar essa mentalidade.

Os resultados atingidos foram os esperados? A marca obteve resultados concretos, em especial junto do público mais jovem?

(GT) Sim. Conseguimos quotas de mercado históricas, quer em termos de marca *umbrella*, quer em termos de Creme NIVEA.

A marca e em especial a campanha de comunicação dos 100 anos poderá funcionar como alavanca de novos projetos no futuro?

(GT) Sem dúvida, em termos de comunicação foi o lançamento da nova plataforma.

A associação da marca à estrela pop Rihanna pode ter sido arriscada, julga que poderá ter danificado o valor da marca? Poderá ter levado os consumidores mais tradicionais a afastarem-se da marca? Traduziu-se de facto num aumento dos consumidores mais jovens?

(GT) Essa associação foi feita de forma bastante equilibrada. Por um lado a Rihanna foi apenas, e com muito orgulho de ambas as partes, a voz da campanha com a música “California King Bed” que transmitiu os valores de proximidade e emoção que pretendíamos para a mesma. Por outro lado, em termos de comunicação a sua alavancagem foi predominantemente feita em *New Media* com vista, precisamente, a atingir um público-alvo mais alinhado com a cantora.

Anexo M – Brand Asset Valuator: NIVEA (2011)

(Fonte: <http://bavconsulting.com/apps/>, consultado a 2 de Março de 2013)

BAV Consulting

HOME OUR WORK PUBLICATIONS EXPLORE YOUR BRAND
ABOUT US PRESS ACADEMICS

EXPLORE YOUR BRAND

REACH OUT TO US HERE
CONTACT FORM

BRANDASSET® VALUATOR

PILLAR GRAPHS

BRAND STRENGTH BRAND STATURE

100
50
0

100
50
0

BRAND STRENGTH BRAND STATURE

100
50
0

0 50 100

THE FOUR PILLARS

ENERGIZED DIFFERENTIATION RELEVANCE ESTEEM KNOWLEDGE

BRAND STRENGTH BRAND STATURE

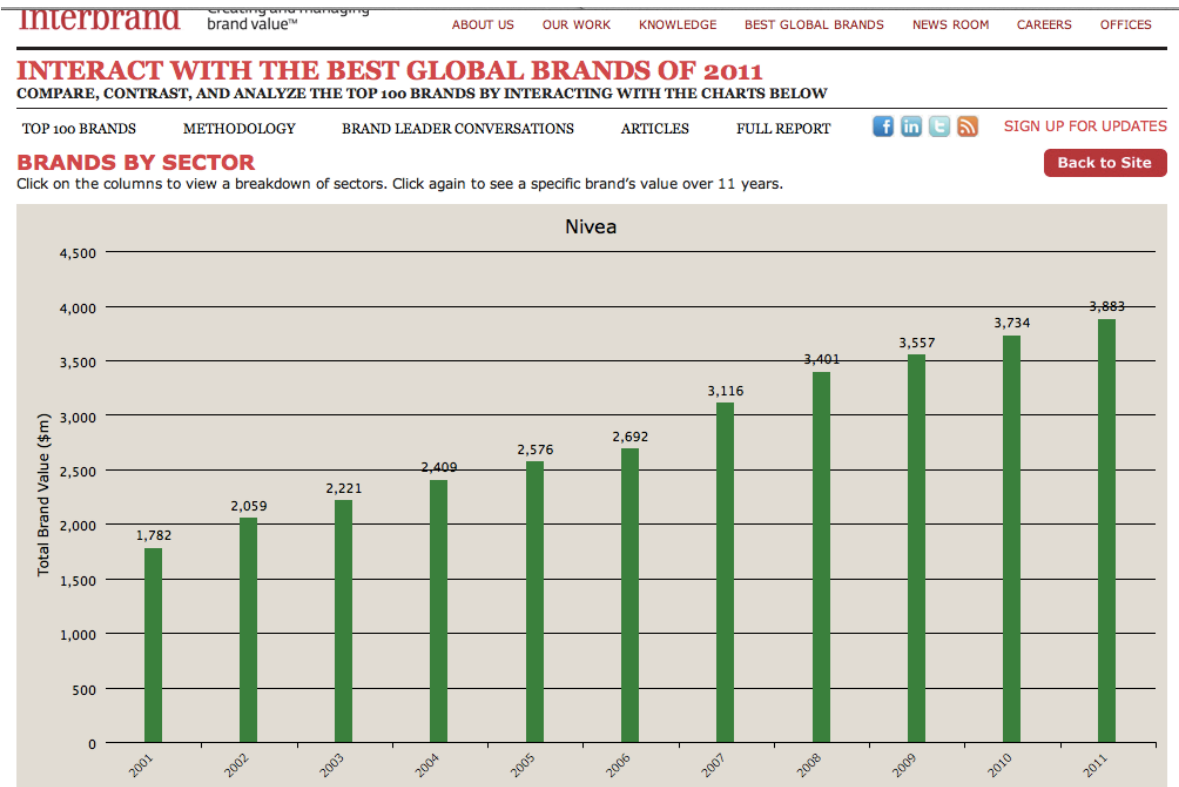
BRAND LISTINGS SEARCH NIVEA

SELECTED BRANDS

NIVEA NIVEA NIVEA

Anexo N – Interbrand: Evolução do valor total da marca NIVEA (2001-2011)

(Fonte: <http://www.interbrand.com>, imagem obtida no dia 8 de outubro de 2012)



Anexo O – BrandZ Personal Care: valor da marca NIVEA (2010, 2011 e 2012)

(Fonte: BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010, 2011 e 2012)

2010

Top personal care brands					
#	Brand	Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change
1	Gillette	20,663	5	4	-10%
2	Colgate	14,224	5	7	15%
3	L'Oréal	14,129	5	6	-6%
4	Avon	7,293	3	5	-16%
5	Nivea	5,624	2	6	-14%
6	Garnier	4,955	3	6	-5%
7	Lancôme	3,960	4	6	-7%
8	Dove	3,564	2	8	9%
9	Oral B	3,501	3	5	0%
10	Crest	3,071	5	6	5%
11	Shiseido	2,617	3	5	9%
12	Olay	2,590	5	6	-10%
13	Estée Lauder	1,979	4	3	-7%
14	Secret	1,717	4	6	-8%
15	Signal	1	1	8	-9%

Source: Millward Brown Optimor (including data from BrandZ, Datamonitor, and Bloomberg)



2011

TOP BRANDS					
	Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change	
1	Gillette	19,782	4	4	-4%
2	L'Oréal	15,719	4	6	11%
3	Colgate	14,258	4	6	0%
4	Avon	5,849	4	6	-20%
5	Nivea	5,075	3	5	-10%
6	Garnier	4,669	4	5	-6%
7	Lancôme	4,617	4	5	17%
8	Natura	4,614	5	9	N/A
9	Dove	3,827	3	7	7%
10	Olay	2,825	4	3	9%
11	Crest	2,814	4	5	-8%
12	Oral-B	2,797	3	4	-20%
13	Estée Lauder	2,592	4	5	31%
14	Shiseido	2,422	4	7	-7%
15	Clinique	2,391	4	5	N/A

Source: Millward Brown Optimor (including data from BrandZ, Kantar Worldpanel and Bloomberg)



2012

	Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change	
1	Gillette	19,055	5	7	-4%
2	Colgate	14,948	4	7	5%
3	L'Oréal	13,773	4	5	-12%
4	Dove	4,696	3	6	23%
5	NIVEA	4,642	3	4	-9%
6	Garnier	4,441	3	4	-5%
7	Lancôme	4,154	4	4	-10%
8	Clinique	3,418	4	7	43%
9	Crest	3,379	5	7	20%
10	Olay	3,377	4	5	20%
11	Natura	3,307	5	7	-28%
12	Estée Lauder	3,009	4	6	16%
13	Avon	2,730	4	4	-53%
14	Oral-B	2,501	3	6	-11%
15	Shiseido	2,052	4	6	-15%

Source: MillwardBrown Optimor

(including data from BrandZ™, Kantar Worldpanel, and Bloomberg)
Brand Contribution measures the role brand plays in driving earnings on a scale of 1 to 5 (highest).
Brand Momentum measures the prospects for future earnings on a scale of 1 to 10 (10 highest).

Anexo P – Evolução da Comunicação de Marca⁶²



1912 – Um dos primeiros cartazes da marca , que retrata a imagem “*femme fragile*”



1920 – Cena do filme “A nova juventude de Eulália”



1925 – *Poster* com os “Rapazes NIVEA”

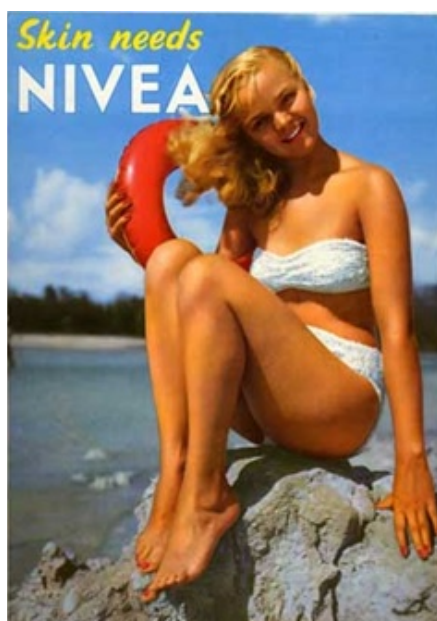
⁶² Fontes: Imagens gentilmente cedidas pela Beiersdorf, obtidas através dos sites e das páginas oficiais da marca no Facebook.



Cartazes dos anos 30



Calendários com informações meteorológicas



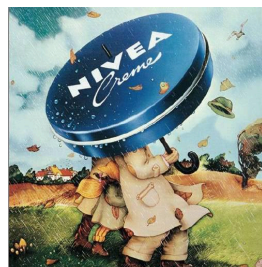
Poster dos anos 50



Anos 60 – imagem de uma família com a bola NIVEA



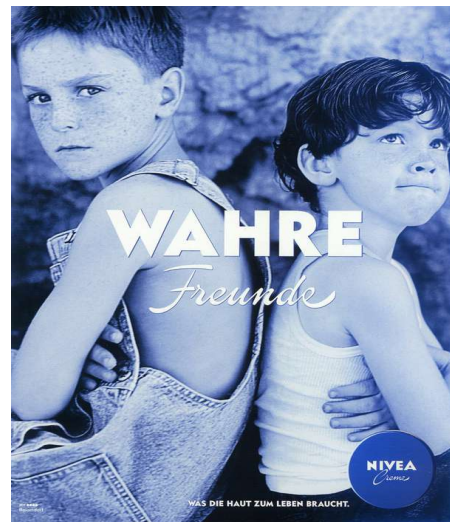
1970 a 1973 - Campanha “Creme de la Creme”



1973 a 1987 – Campanha “Only Me”



Anos 80 - início das edições especiais de latas NIVEA



Anos 90 - Campanha “Blue Harmony”



1994 – Lançamento NIVEA Vital



2007- Campanha “Beleza é”



2011 – Campanha “100 anos a cuidar da sua pele”



2013 – Campanha com a nova imagem e embalagens

Anexo Q – Campanha de Comunicação “NIVEA - 100 Anos a Cuidar da Sua Pele”⁶³

NIVEA – Comprehensive 360° Presence



Campanha de 360°



Imagens da Campanha Internacional

⁶³ Fontes: Imagens gentilmente cedidas pela Beiersdorf, obtidas através dos sites e das páginas oficiais da marca no Facebook.

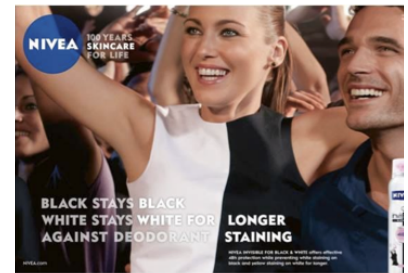
Fase 1



Fase 2



Fase 3



Diferentes fases de implementação da campanha



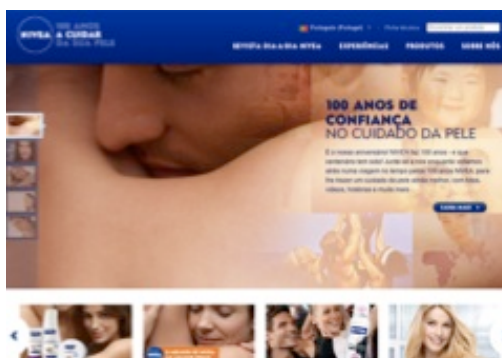
Exemplo da nova plataforma de comunicação – publicidade em imprensa



Exemplo da nova plataforma de comunicação – pontos de venda



Imagens da Campanha Portuguesa



Imagens do site e da página oficial da NIVEA no Facebook em Portugal



Imagem do passatempo “100 anos, 100 prémios”



Imagem do programa evento OutJazz patrocinado pela NIVEA