

Eugênio Bispo Melo  
*Brand Manager*

# Gestão de Marketing e Branding

*A Arte de Desenvolver  
e Gerenciar Marcas*

2ª edição



ALTA BOOKS  
E D I T O R A  
Rio de Janeiro, 2018

# Apresentação

*Se você não tem certeza de que o produto, serviço ou marca tem qualidade, quem mais terá essa certeza?*

Eugênio Bispo Melo

Este livro mostra a relação entre o posicionamento da marca e a satisfação de necessidades e desejos do mercado. Por essa razão, a ideia foi desenvolver conceitos, métodos e práticas que nos remetem à gestão do mercado, porém, com ênfase na imagem e na governança da marca. Dessa forma, o marketing colabora perfeitamente com a ideia de que não é possível satisfazer necessidades e desejos sem que a marca assuma uma posição de destaque frente à concorrência e a competitividade global.

Dessa forma, em sua segunda edição, este livro vem preencher uma lacuna extremamente importante, pela falta de uma bibliografia concernente ao assunto abordado no Brasil e no mundo. Em outras palavras, é um livro que vem elucidar, desmistificar e sanar a importância da gestão da marca no marketing moderno. Quebrando paradigmas ou pensamentos equivocados sobre a gestão de marcas (Branding). Considerado um divisor de águas nos meios acadêmico, corporativo e governamental, esta obra reflete a importância urgente de mudanças na maneira de gerir marcas no Brasil e no mundo. O livro está dividido em 16 capítulos, e cada um deles é responsável pela longevidade e manutenção da marca no mercado consumidor. Com exceção do capítulo final (marketing lateral), os demais capítulos são comuns e complementares, cujo principal objetivo é definir estratégias de marketing, bem como o posicionamento da marca na mente do consumidor final.

Um livro surpreendente e revelador que provocará uma profunda reflexão no modo de agir e pensar com relação a produtos, serviços e marcas, tornando-se, assim, uma leitura obrigatória para profissionais das áreas de marketing, comunicação, administração e engenharia de produção. Por outro lado, este livro vem contribuir bastante com o desenvolvimento econômico, pois a marca está intimamente relacionada à melhoria da qualidade de vida e autoestima. Aqui você encontrará métodos, práticas e conceitos inovadores que nos ajudam a obter uma melhor compreensão do assunto, considerando que a marca é um indicador de confiança e credibilidade extremamente importante no mercado. A obra mostra ainda, de maneira bastante clara e objetiva, porque a satisfação de necessidades, desejos e expectativas exerce uma influência direta no comportamento do consumidor. Contudo, este livro aborda aspectos importantes de nossa vida e que estão enraizados, tanto no setor público quanto no privado.

**Palavras-Chave:** Marketing, Branding, Relacionamento, Governança, Competitividade e Comoditização.

# Sumário

Introdução	1
Capítulo 1 - Planejamento e Desenvolvimento da Marca	5
Planejamento estratégico da marca	11
Extensão de linha	12
Estratégias de nomes de marcas	13
Análise de portfólio	15
Brand Equity	17
Co-branding	19
Análise do ciclo de vida do produto	20
Análise das oportunidades de crescimento no mercado	25
Comunicação de Marketing	35
Processo de Comunicação	37
Desenvolvimento da Comunicação de Marketing	39
Seleção de Canais de Comunicação	41
Capítulo 2 - Planejamento Estratégico de Marketing	43
Planejamento	45
Marketing e Conceitos	46
A Quem se Destina o Marketing	47
Como o Marketing está Mudando	48
Orientação de Marketing para o Mercado	50
Plano de Marketing	51
Planejamento Estratégico Corporativo	52
Planejamento Estratégico de Unidades de Negócios	54
Análise da Concorrência	56
Teoria Geral Dos Sistemas (TGS)	60
Componentes e Características de um Sistema	61
Controle de Qualidade Total	63
Princípios da Qualidade Total	63

Teoria das Necessidades Humanas	66
Liderança nas Organizações	68
Poder e Liderança	70
<b>Capítulo 3 - Branding Service – Administrando a Marca de Serviço</b>	<b>71</b>
Escala de Intangibilidade	78
Características do Serviço e Atendimento	81
Gerenciamento da Qualidade dos Serviços	86
Modelo de Gerenciamento da Qualidade dos Serviços	89
Ética Profissional	92
Posicionamento e Imagem da Marca de Serviço	93
Distribuição dos Serviços	98
Logística de Serviços	99
Gestão de Relacionamento com o Cliente	108
Banco de Dados e Database Marketing	109
Formas de Comunicação em Serviços	110
<b>Capítulo 4 - A Comunicação Visual e seus Efeitos sobre o Posicionamento da Marca</b>	<b>113</b>
Comunicação com a Marca	119
<b>Capítulo 5 - Valores e Crenças da Marca e seus Efeitos sobre a Propaganda</b>	<b>121</b>
<b>Capítulo 6 - Evolução da Marca e seus Efeitos sobre o Mercado</b>	<b>127</b>
<b>Capítulo 7 - Crise e Revitalização da Marca</b>	<b>133</b>
Revitalização da Marca	136
<b>Capítulo 8 - Processo de Inovação e Identificação da Marca com o Mercado</b>	<b>139</b>

Capítulo 9 - A Prática do Branding nas Redes Sociais	153
Capítulo 10 - A Prática do Branding na Comunicação	159
Capítulo 11 - Construindo Marcas e Relacionamentos	167
Capítulo 12 - O Marketing Antes e Depois do Branding	175
Como Competir em Épocas de Crise?	180
Como Evitar a Saturação nos Meios de Comunicação?	184
Capítulo 13 - Branding Governamental	185
Capítulo 14 - E-Branding	191
Capítulo 15 - Brand Socialmente Responsável	197
Capítulo 16 - Marketing Lateral	207
Anexo	213
Por que o atendimento é o grande destaque nas redes de lojas, concessionárias, franquias e supermercados?	215
Como as marcas conseguem lidar com logotipos tão diferentes no mercado consumidor?	216
Cooperar para competir, através do Co-branding.	218
Branding e identidade cultural.	219
Referências Bibliográficas	221
Índice	223

# Introdução

A marca foi, durante muito tempo, a sinopse do produto ou serviço. Hoje existe a clara noção de que a marca significa muito mais do que a sua simples identificação. Porém, com o passar dos anos, a marca passou a ser algo mais flexível e tangível, na medida em que reflete as percepções do consumidor final. A marca passou, então, para um estágio mais denso do pensamento humano. Agora não cabe apenas o nome, termo ou símbolo, mas tudo aquilo que a marca representa. Dessa forma, dificilmente esquecemos algo que consegue satisfazer as nossas necessidades, desejos e expectativas. Nesse sentido, tudo aquilo que aprendemos ao longo da vida é extremamente significativo. A mente recalca e grava os momentos mais importantes de nossa vida. Fixa na memória tudo aquilo que vivemos (passado, presente e futuro). Assim, a decisão de compra é tão importante quanto a escolha da marca.

Na indústria de bens, a marca tem um papel fundamental, pois precisamos saber em que marca confiar, visto que o objetivo da marca é reduzir a complexidade sobre o produto final. Em outras palavras, isso significa que na indústria de bens a marca é o único indicador de confiança e credibilidade. Por outro lado, na indústria de serviços, a marca tem um papel mais humanitário e carismático, por causa do envolvimento com o elemento humano. Dessa maneira, a marca deixa de ser a espinha dorsal e passa a atuar temporariamente como coadjuvante. À medida que o serviço ou atendimento satisfaz as necessidades, desejos e expectativas do consumidor, a marca assume uma posição de destaque frente à concorrência.

De forma que o serviço/atendimento necessita de qualificação profissional, pois não é possível oferecer um bom atendimento sem a participação efetiva do elemento humano. Por essa razão, a qualidade do atendimento exerce uma influência

direta no posicionamento da marca. Mas, afinal, por que a gestão da marca é tão importante? Para responder essa pergunta basta olhar o número de marcas que registraram prejuízos e demissões nos últimos anos. Marcas famosas no mundo inteiro, entretanto, registram prejuízos e demissões. Isso significa que a gestão da marca ou marcas (Branding) ainda é um assunto pouco conhecido, sobretudo no meio corporativo e governamental. Neste caso, a falta de conhecimento tem provocado uma profunda crise na marca. Esse pensamento, obviamente, é válido também para as micro e pequenas empresas, responsáveis pela maioria dos empregos gerados no Brasil.

É importante lembrar que qualquer marca tem um envolvimento direto e pessoal com o produto ou serviço. No entanto, o que caracteriza a lealdade do consumidor é a transparência com que o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Esse conceito nos remete tanto ao setor público (governo) quanto ao setor privado e colabora perfeitamente com a ideia de satisfação de necessidades, desejos e expectativas. Em um futuro próximo teremos marcas mais inteligentes em função da tecnologia e da competitividade global. Isso significa que teremos marcas mais transparentes e conscientes do seu papel em relação ao consumidor final. Esse pensamento nos remete ao conceito de responsabilidade social da marca e colabora efetivamente com a linha de raciocínio sobre a gestão do mercado, de maneira que a marca passa a sintetizar definitivamente o modo pelo qual o marketing satisfaz as necessidades, desejos e expectativas da sociedade moderna.

### **Atenção:**

A metodologia aqui desenvolvida pode ser utilizada por professores, alunos e autores de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Porém, essa mesma metodologia não poderá ser utilizada, em hipótese alguma, por profissionais e empresas de consultoria com fins lucrativos.

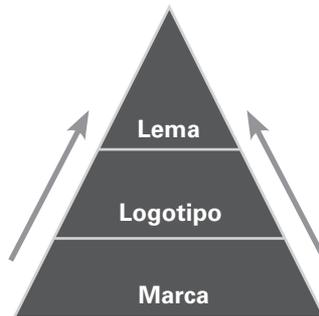
**Direitos autorais reservados.**

# Capítulo 1

## Planejamento e Desenvolvimento da Marca

Vamos começar falando de três elementos importantes no posicionamento de qualquer marca: *Nome, Logotipo e Lema*. Mas antes disso é preciso dizer que a gestão da marca não é assunto apenas para grandes empresas. A gestão da marca diz respeito a toda e qualquer empresa no mercado. Existem quatro tipos de marca: de produto, de serviço, de certificação e de uso coletivo (cooperativas). A imagem e o posicionamento da marca são fatores importantes em qualquer empresa. De acordo com Zardo (2003), o posicionamento começa com um produto, serviço, instituição ou até mesmo com uma pessoa, mas o posicionamento não é o que você faz com o produto ou serviço em si, mas sim o que você faz com a mente do consumidor em potencial. Por exemplo, oferecer um atendimento de qualidade pode significar um posicionamento frente à concorrência.

Dessa forma, o planejamento da marca começa com três elementos extremamente significativos. Esses elementos estão relacionados e possuem relações entre si. São vários os exemplos que podemos citar, mas cabe dizer neste momento que o sucesso da marca começa exatamente com o planejamento e o desenvolvimento destes três elementos. Vejamos a figura abaixo:



Fonte: Global Consultoria - MBC

De acordo com a figura, a marca está na base da pirâmide. Em seguida vem o logotipo e depois o lema. É fundamental dizer que Branding não diz respeito apenas à criação da marca, mas também à gestão, ao gerenciamento e à governança da marca no mercado. Tenho dito sempre que Branding é um processo mental, racional, emocional e não exatamente um processo de criação de nomes e logotipos. Dessa forma, existem alguns critérios que são fundamentais na criação de uma marca.

De acordo com Kotler e Keller (2006), temos basicamente seis critérios que podem ser utilizados na criação de uma marca: **memorável**, **significativo**, **desejável**, **transferível**, **adaptável** e **protegido**. Os três primeiros podem ser caracterizados como um processo de gestão em termos de posicionamento e reconhecimento da marca. Os três últimos são caracterizados de acordo com as oportunidades e limitações do mercado. Vejamos:

- **Memorável** – Como o próprio nome diz, é aquele lembrado facilmente. Ex: LG, HP, Apple, Sony, Itaú, Sky etc.
- **Significativo** – Até que ponto o produto ou serviço pode ser digno de crédito e indicativo para a categoria correspondente? Ele sugere algo sobre a marca ou tipo de pessoa que poderia utilizar o produto? Ex: absorvente Sempre Livre, lâmina de barbear Gillette, adoçante Zero-Cal etc.
- **Desejável** – Até que ponto podemos dizer que a marca é atraente ou desejável? Ex: sabão Brillhante, chocolate Garoto, presunto Sadia, salsicha Perdigão etc.

- **Transferível** – Até que ponto a marca colabora com o posicionamento em outros países e segmentos de mercado? Ao usar um nome transferível é aconselhável que esses nomes só tenham significado específico no país de origem. Ex: Havaianas, Bombril, Leite Moça etc.
- **Adaptável** – Até que ponto uma marca pode passar por mudanças? Existem marcas que passaram por várias transformações em seu visual e, apesar de terem 60, 70 ou 100 anos, parecem ter no máximo 40 ou 50 anos. Ex: Everlast, Citibank, Itaú, Bradesco etc.
- **Protegido** – Até que ponto uma marca pode ser protegida? Ela pode ser protegida da concorrência? Pode ser copiada? Ex: Coca-Cola, Apple, Microsoft, Google, Netflix etc.

Não podemos esquecer que a marca é um indicador de confiança e credibilidade. Por essa razão, esses elementos de marca são fundamentais, sobretudo no mercado global. Continuando com o planejamento e o desenvolvimento da marca, após a escolha do nome, o próximo passo é criar um logotipo ou logomarca. O logotipo passa a ser, portanto, a representação gráfica da marca. Para tal, é preciso uma visão mais ampla. Valores e características da empresa devem estar refletidos no logotipo da marca.

Alguns logotipos são na verdade, um misto de nominativo e figurativo. Neste caso, a designação correta é logomarca. Ambos se completam e se intensificam à medida que passam a ser conhecidos ou reconhecidos pelos consumidores. O uso misto normalmente não é aconselhável, pois o logotipo perde a sua principal característica: associar o produto ou serviço à marca.

Depois do logotipo é a vez do lema ou slogan. O lema também exerce um papel extremamente significativo sobre a marca, e o seu principal objetivo é criar diferenças no mercado consumidor. Muito embora não possa representar tudo aquilo que a marca deseja, o lema contribui bastante com o posicionamento e com a imagem da marca. Se um lema não consegue se conectar diretamente com a marca, ele se tornará inútil. É como adicionar água a um balde furado! Dessa forma, a escolha do lema é tão importante quanto a escolha da marca.

Se o objetivo do lema é criar diferenças, esse é então o objetivo da marca. O lema normalmente representa a ideia central do posicionamento e, portanto, as expectativas da empresa ou da instituição com relação ao produto ou serviço. Dessa forma, o lema é parte essencial da estrutura da marca e precisa ser utilizado sempre que for necessário. Contudo, o lema deve fazer parte do cotidiano do consumidor, ou seja, deve estar no contexto local e nunca no contexto global. Ex: Coca-Cola no contexto global (*Open happiness*), no contexto local (*Abra a felicidade*). McDonald's no contexto global (*I'm lovin'it*), no contexto local (*Amo muito tudo isso*). L'Oréal Paris no contexto global (*Parce que vous le valez bien*), no contexto local (*Porque você vale muito*).

### Dica de Branding

Recentemente, a Coca-Cola mudou o seu lema ou slogan para "Taste the Feeling", que no contexto brasileiro significa "Sinta o Sabor". Porém, é preciso ter consciência de que demora algum tempo para o consumidor absorver todo o conteúdo referente ao novo slogan da marca.

## Planejamento estratégico da marca

O Branding é uma ferramenta cada vez mais importante no cenário econômico, afinal, os consumidores não compram produtos mas sim, marcas. Vivemos, então, em uma economia de produtos e serviços. Entretanto, qual produto ou serviço satisfaz efetivamente as necessidades, desejos e expectativas do consumidor? Essa é uma pergunta muito importante. Entretanto, cabe ao mercado respondê-la de forma imparcial. A marca é composta por três fatores que se completam e se complementam: **mercado**, **segmentação** e **posicionamento**. Vale ressaltar que o posicionamento da marca foi negligenciado durante anos por causa da propaganda e da publicidade.

O modelo mental praticado no mercado atualmente sustenta que a propaganda ou a publicidade é a ferramenta mais indicada para posicionar uma marca no mercado. Porém, a publicidade, a propaganda e o posicionamento da marca são ferramentas completamente diferentes. A comunicação é importante, mas não significa satisfação de necessidades e desejos. A gestão da marca é, portanto, uma função, um elemento do marketing e não necessariamente da comunicação. Dessa forma, não é possível posicionar corretamente uma marca sem satisfazer efetivamente as necessidades, desejos e expectativas do consumidor final. Os processos e relações de troca acontecem a partir deste conceito e não de ações publicitárias. Vejamos a figura abaixo:



Fonte: Global Consultoria - MBC

De acordo com a figura, o posicionamento está na base da pirâmide porque representa as necessidades e desejos do mercado. Dessa forma, considerar a gestão da marca em termos de propaganda ou publicidade parece superficial demais e tende a minimizar a longevidade da marca. Na indústria de bens, a marca representa os processos de produção e transformação do produto final. Dessa maneira, o objetivo da marca é reduzir a complexidade ou os riscos pela capacidade que a marca tem de transmitir informação e orientação relevante para o mercado consumidor. Por exemplo, não entendemos nada sobre a tecnologia, estrutura, treinamento para fabricar uma BMW, Harley Davidson, Mitsubishi, Porsche, Toyota, entre outros nomes mas, apesar disso, confiamos cegamente nessas marcas. Por que será?

## Extensão de linha

A partir de agora, vamos falar de um assunto extremamente importante no mercado global: **extensão de linha**. Mas antes disso precisamos estabelecer o conceito de planejamento estratégico da marca. Trata-se do conhecimento formal de todas as ações possíveis de uma marca, cujo objetivo é gerir

e gerenciar a imagem e o posicionamento da empresa no mercado-alvo.

Voltando ao assunto, a estratégia de diversificação e a expansão de mercado são dois fatores muito importantes. Dessa forma, a extensão de linha torna-se uma ferramenta fundamental, e passa a ser, ao mesmo tempo, um indicador de confiança e de credibilidade da marca. Quanto maior o reconhecimento e a consciência da marca, maiores serão as chances de sucesso da linha. Para produtos e serviços básicos ou commodities, o nome comercial da empresa é extremamente importante. Entende-se por commodities, ou commodity, todo produto ou serviço que não pode ser fisicamente diferenciado na mente do consumidor. Ex: Arroz, Feijão, Café, Açúcar etc.

Supondo que uma empresa decida colocar uma marca em seus produtos e serviços ela deve então escolher quais nomes de marca utilizar. No entanto, é importante dizer que o ponto forte da marca é o fato de os consumidores não considerarem que todas as marcas são iguais. Um exemplo clássico é a “linha branca” (micro-ondas, fogões, lavadoras, geladeiras etc.). Na chamada “linha branca”, não há diferenças significativas no produto. Isso significa que a diferença está basicamente na marca. Ex: Consul, Brastemp, Continental etc. Por essa razão, a gestão da marca nesta linha é algo extremamente importante. De modo geral, a linha branca precisa ir além da marca, isto é, ter características como qualidade, design, durabilidade, praticidade, tecnologia, entre outras, que são essenciais no mercado consumidor.

## Estratégias de nomes de marcas

De acordo com Kotler e Keller (2006), existem quatro estratégias de nomes que são comumente utilizados: **nomes indi-**

**viduais, nomes de família, nomes de família separados para todos os produtos e nomes ou a marca da empresa combinando com diferentes produtos e serviços.**

**Nomes individuais** – Essa estratégia é muito utilizada, pois a empresa não vincula sua imagem ao produto. Se o produto for um fracasso ou de qualidade inferior, o nome e a imagem da empresa não são prejudicados. A Procter & Gamble é uma empresa que utiliza esta estratégia com sucesso. Ex: Gillette, Naturella, Oral-B, Ariel, Pantene etc.

**Nomes de família** – Essa estratégia é também muito utilizada, pois um nome de família possui suas vantagens. O custo de planejamento e desenvolvimento é baixo, pois não há necessidade de pesquisar nomes e nem fazer gastos com publicidade para tornar a marca conhecida. A Nestlé é uma empresa que utiliza esta estratégia com sucesso. Ex: Nescafé, Nescau, Neston, Nesfit, Nesquik etc. As iniciais dos produtos nos remetem sempre ao nome comercial da empresa (Nestlé).

**Nomes de família separados** – Essa estratégia é adotada quando a empresa desenvolve produtos diferentes e, neste caso, não é aconselhável utilizar um nome de família abrangente. A Sadia é uma empresa que utiliza esta estratégia com sucesso. Ex: Qualy, Deline, Miss Daisy etc.

**Marca da empresa combinando com diferentes produtos e serviços** – Essa estratégia é a mais utilizada no mercado. A marca da empresa reflete confiança e credibilidade e o nome identifica o produto. A Peugeot é uma empresa que utiliza esta estratégia com sucesso. Ex: Peugeot 208, 308, 408, 2008 etc.