

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

UFCEAD

**A VALORIZAÇÃO DA MARCA COMO INFLUÊNCIA NO RESULTADO DA
EMPRESA**

UFCEAD

LUCIANA ROCHA DE ARAÚJO

FORTALEZA, MAIO, 2002

A VALORIZAÇÃO DA MARCA COMO INFLUÊNCIA NO RESULTADO DA EMPRESA

LUCIANA ROCHA DE ARAÚJO

Orientador: SÉRGIO VITORINO BEZERRA NOGUEIRA

FEAC

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado,
para obtenção do grau de Bacharel em Administração
de Empresas.

**FORTALEZA – CE
2002**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho dessa monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Média

Luciana Rocha de Araújo

Nota

Prof. Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira

Professor Orientador

Nota

Prof^a Márcia Negreiros Viana

Prof^a Co-Orientadora

Nota

Prof. Zorandy Lopes Oliveira

Membro da Banca Examinadora

Monografia aprovada em ____ / ____ / ____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me iluminar e dar forças durante toda a jornada da faculdade.

Aos meus pais, por serem como são e por sempre terem me dado incentivo e apoio, mesmo quando eu não os compreendia...

Aos meus irmãos, por me amarem e terem orgulho de mim, mesmo eu estando sempre ocupada...

Aos professores, que no decorrer do curso, fizeram com que eu tivesse certeza de que todo o empenho e dedicação valeria a pena.

À professora Márcia Viana, que não só me aconselhou e orientou, mas deu-me forças e incentivo quando eu mais precisei.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu chegasse até aqui.

E aos meus amigos Lara Machado, Eulália Maia e Manoel Neto, que junto comigo formaram o que realmente podemos chamar de “equipe” e que no decorrer desses cinco anos de faculdade, podemos dizer que lutamos juntos, sobrevivemos e, o mais importante, crescemos.

USFEA

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	i
SUMÁRIO	ii
RESUMO	iv
INTRODUÇÃO	v
1 – IDENTIDADE DE MARCA	1
1.1 – Conceitos e Definições de Marca	1
1.2 - Uma Marca é Mais que um Produto	3
1.3 – Elementos da Identidade da Marca	5
1.3.1 – A Marca como Produto	5
1.3.2 – A Marca como Organização	6
1.3.3 – A Marca como Símbolo	7
1.3.4 – A Marca como Pessoa	8
2 – EQÜIDADE DA MARCA	9
2.1 – Mensuração da Fidelidade	10
2.1.1 – Preço Premium	10
2.1.2 – Satisfação dos Clientes	12
2.2 – Mensuração da Qualidade Percebida / Liderança	12
2.2.1 – Qualidade Percebida	12
2.2.2 – Liderança e Popularidade	14
2.3 – Mensuração das Associações / Diferenciações	14
2.3.1 – Valor	14
2.3.2 – Personalidade da Marca	15
2.3.3 – Associações Organizacionais	15
2.4 – Mensuração da Conscientização	16
2.4.1 – Conscientização da Marca	16
2.5 – Mensuração do Comportamento do Mercado	17
2.5.1 – Participação no Mercado	17
2.5.2 – Preços no Mercado e Cobertura de Distribuição	17
2.6 – Mensuração da Eqüidade como um Todo	18

3	– POSICIONAMENTO DA MARCA	20
3.1	- Alavancagem da Marca	21
3.1.1	– Expansão de Linha	21
3.1.2	– Alavancagem Vertical	22
3.1.2.1	– Movimentação para Mercados Menos Sofisticados	22
3.1.2.2	– Movimentação para Mercados Mais Sofisticados	24
3.2	– Estratégias de Posicionamento em Termos de Valor	26
3.3	– Utilidade da Pesquisa no Auxílio do Posicionamento da Marca	26
3.4	– Posicionamento de uma Marca Líder	31
4	– A MARCA FORNECENDO CREDIBILIDADE E UMA PROPOSTA DE VALOR	33
4.1	– A Equação do Valor	33
4.2	– O Impacto da Marca no Retorno Sobre Ações	36
4.2.1	– O Estudo <i>EquiTrend</i>	37
4.2.2	– O Estudo <i>Techtel</i>	37
	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

USFEA

RESUMO

As marcas são mais que um símbolo, ou simplesmente um nome, elas agregam valor ao produto ou serviço prestado e, atualmente, são consideradas como ativos das empresas. É importante que a marca tenha um posicionamento bem definido no mercado, que a sua imagem seja o mais parecido possível com a sua identidade, o que ela quer representar. A identidade da marca vai além dela como produto, abrangendo dimensões, ainda, como a marca como organização, símbolo e pessoa.

Existem vários indicadores que podem mensurar a equidade da marca, avaliando, mesmo que com subjetividade, características como fidelização, qualidade percebida, liderança, diferenciação, conscientização e participação no mercado. Sendo cada vez mais comum a vontade de medir o valor da marca, que influencia não só as vendas mas também o retorno de ações.

BRF

INTRODUÇÃO

As marcas fazem parte do nosso dia-a-dia e, muitas vezes, damos preferência a uma marca quase que sem sabermos o porquê. Há uma crença popular que diz que as pessoas preferem consumir algo de uma marca conhecida, mesmo que nunca tenham experimentado, mesmo que de fato não a conheçam. Mas qual o real motivo para todo esse poder de persuasão?

“A marca simboliza e encerra a relação entre uma empresa e seu público... É por meio da marca que uma companhia torna únicos os seus produtos e singulariza a sua imagem corporativa”. (Exame, 11 de março de 1998).

Elas têm a capacidade de fazer com que os consumidores ao identificá-las façam associações de tal forma que a “simples” consciência da marca assegura uma percepção de qualidade e confiança nos produtos e/ou serviços prestados.

Considerando a necessidade de competir em vários mercados, devido o contexto da globalização, a gestão da marca torna-se cada vez mais importante na definição de um posicionamento da Organização no mercado.

O valor da marca passou a ser considerado um ativo da empresa e torna-se cada vez mais freqüente o anseio de mensurá-lo.

A metodologia utilizada nesta monografia foi a pesquisa bibliográfica, contando, inclusive, com matérias de revistas assim como informações obtidas na Internet.

No primeiro capítulo, abordamos sobre os Conceitos de Marca, a diferença entre qual a percepção que as pessoas têm da marca – a sua imagem e o que ela realmente deseja significar – a sua identidade. Identificamos, ainda, os elementos da identidade da marca que abrange quatro dimensões: a marca como produto; a marca como organização; a marca como pessoa e a marca como símbolo.

Já o capítulo dois trata da Equidade da Marca e de como podemos mensurá-la, apesar da utilização de critérios subjetivos com a diferença entre os sistemas usados na medição da marca enfatiza-se a importância de uma adaptação ao mercado em que ela está inserida para a definição de que indicadores terão uma maior relevância para a mensuração da sua equidade.

O Posicionamento da Marca é tratado no capítulo três, onde observamos a alavancagem da marca como uma forma de criar negócios, influenciando a tomada de decisões estratégicas. Esta alavancagem pode dar-se de várias formas como expansões de linhas dentro da classe de produtos, movimentação da marca para um mercado mais ou menos sofisticado na mesma classe de produtos, assim como a ampliação da marca para outras classes de produtos. Em muitas dessas situações temos como alternativa a utilização de submarcas.

Ainda no capítulo três citamos diferentes estratégias de posicionamentos que a marca pode adotar em termo de valor e a importância da marca conhecer como o seu posicionamento está atingindo as pessoas e como pesquisas podem auxiliá-la nesse aspecto.

O último capítulo trata da importância da marca fornecer credibilidade e uma proposta de valor da evolução do conceito de valor de marca desde os anos 80 até os dias atuais e como esse valor influencia no retorno sobre ações.

REFEAC

1- IDENTIDADE DE MARCA

1.1 – CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MARCA

“Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.” (Kotler, 1998, pág. 393)

“Uma marca é um nome, símbolo ou estampa associado a um produto ou serviço e ao qual os compradores associam sensações psicológicas... uma marca pode ser representada visualmente por uma rede de pensamentos ou por associações feitas apenas na cabeça do consumidor.” (Iacobucci, 2001, pág. 106)

A Identidade de Marca representa aquilo que a Organização deseja que sua marca signifique. É através desta identificação que os clientes/consumidores fazem associações e percebem qualidade e confiança no produto/serviço prestado.

A percepção é algo fundamental. Como a marca é percebida será o diferencial que a tornará forte ou não. A mente humana associa sucesso a mérito. Se faz sucesso deve ser bom. Portanto, o poder está no símbolo, no que aquilo representará para as pessoas. O cliente não paga só pelo produto, o símbolo também tem valor.

Um símbolo forte pode dar coesão e estrutura a uma identidade de marca, tornando mais fácil a existência de associações e, conseqüentemente, de reconhecimento e lembrança. A marca deve ter um significado para o consumidor que o simples fato de entrar em contato com ela já possibilite a percepção de tudo aquilo que ela representa. Uma identidade de marca forte transmite, acima de tudo, segurança para seus clientes.

O objetivo da identidade de marca é fornecer orientação real para os decisores sobre o que a marca representa. Quando é mais completa, a mensagem torna-se menos ambígua.

Se tentarmos forçar o produto para dentro da mente com referências conflitantes a mente vai expulsá-las juntamente com o produto, a mente não aceita mensagens que, segundo a sua lógica, são contraditórias. É importante, também, que não sejam geradas expectativas sobre o produto que realmente não possam ser percebidas, pois isso só enfraqueceria a imagem da marca no mercado.

Segundo Al Ries (Exame/21 de abril de 1999), em marketing é muito mais importante ser o primeiro do que ser o melhor, e é muito mais importante ser o primeiro a entrar na mente do que o primeiro a entrar no mercado.

O fato de ser o primeiro na mente facilita a associabilidade da marca ao produto que ela representa, tornando-a, conseqüentemente, mais presente e forte.

Para garantirmos o estabelecimento de uma imagem de uma marca forte, faz-se necessário a repetida comunicação nos diversos canais. Esta comunicação de identidade da marca deve abranger inclusive funcionários e parceiros da empresa.

Vale ressaltar que não adianta esperar que os funcionários façam uma visão se concretizar se não entenderem e assumirem essa visão, isso não ocorrerá.

Preferencialmente, a marca deve utilizar a mesma identidade em todos os contextos em que estiver presente, facilitando a comunicação – interna e externa, como também evitando interpretações dúbias a respeito dela, o que só traria falta de confiança e uma percepção negativa. Se a mesma marca atuar com produtos muito diferentes, a empresa pode adotar identidades múltiplas para a mesma marca, devendo ser sempre levado em consideração a característica principal da marca, evitando assim, informações conflitantes a respeito da marca, o que só a tornaria mais fraca e com menos credibilidade no mercado.

A imagem da marca é como ela é percebida, sua identidade deverá espelhar o que ela espera conseguir, é mais que descobrir o que o cliente quer, representando as características básicas que continuarão com a marca ao longo do tempo. A imagem é afetada pelas experiências dos clientes, assim como pelo que as pessoas de um modo geral falam a respeito da marca.

1.2 - UMA MARCA É MAIS QUE UM PRODUTO

“Um produto é algo fabricado em uma fábrica: uma marca é algo comprado pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um concorrente: uma marca é exclusiva. Um produto pode ficar rapidamente desatualizado: uma marca bem sucedida é eterna.” (King, 1998, pág. 382)

A empresa deve buscar cada vez mais tornar a identidade da marca conhecida por seu público-alvo, não devendo focalizar apenas o produto comercializado.

Os atributos do produto, além de possíveis e até fáceis de copiar, deixam de ser um diferencial quando o cliente parte do princípio que aquela característica é básica e fundamental quando se trata daquele produto ou serviço.

Se a marca é divulgada fazendo-se associações somente a atributos do produto pode, com isso, ser criada uma situação desfavorável para ela, pois basta que alguma empresa concorrente consiga oferecer uma equiparação nos produtos para que a sua marca perca espaço no mercado, perdendo definitivamente o sentido se a marca concorrente passar a apresentar um produto superior.

Deve-se considerar ainda que muitos clientes não se importam somente com a funcionabilidade do produto, preocupando-se com a imagem que aquele produto irá lhe proporcionar, com o *status* que representa, entre outros benefícios emocionais.

“Você acha realmente que alguém compra um relógio Rolex porque ele marca o tempo com maior precisão do que um Timex? Bobagem. Pode negar, mas você compra um Rolex para todo mundo saber que você tem um Rolex.” (Exame/21 de Abril de 1999)

Uma identidade baseada em associações intangíveis, não se limitando a atributos do produto, proporciona uma maior flexibilidade para a marca no que diz respeito à expansão.

A incapacidade de distinguir entre um produto e uma marca cria a armadilha da fixação nos atributos do produto. Compreender que a marca é mais que um produto tem implicações para as estratégias de atribuição de preços, segmentação e comunicação.

Quando nos referimos ao produto, observamos o âmbito em que se enquadra, seus atributos, a qualidade que oferece e qual a sua utilidade. Com relação à marca, além dessas características, podemos observar:

- Quais os usuários do produto;
- O seu país de origem;
- As associações organizacionais;
- A personalidade da marca;
- Seu símbolo;
- O relacionamento marca-cliente; e
- Os benefícios emocionais e de auto-expressão que a marca pode oferecer.

Qual a referência que os clientes utilizam quando se lembram da sua marca e como essas informações são processadas e avaliadas são preocupações pertinentes ao se definir a identidade da marca.

A identidade da marca nítida e eficaz deve estar vinculada à visão da empresa, a sua cultura e aos valores organizacionais, proporcionando compreensão e adesão de toda a organização para poder se firmar no mercado.

O simples reconhecimento da marca é capaz de mudar as percepções dos consumidores, pois as pessoas tendem a gostar das marcas conhecidas, mesmo que nunca tenham utilizado aqueles produtos efetivamente. A visibilidade da marca pode sinalizar liderança, sucesso, qualidade, mesmo antes que o produto seja consumido. As marcas fortes buscam alcançar essa visibilidade do seu público-alvo mediante a construção e sustentação da identidade da marca.

BRF E A O

1.3 – ELEMENTOS DA IDENTIDADE DA MARCA

Segundo David Aaker (1999, pág.80), existem doze categorias de elementos de identidade de marca:

- Marca como Produto – escopo de produto, atributos de produtos, qualidade/valor, experiência de uso, usuários, país de origem;
- Marca como Organização – atributos organizacionais, local x global;
- Marca como Pessoa – personalidade da marca, relacionamento cliente/marca;
- Marca como Símbolo – imagem visual/metáforas, herança da marca.

1.3.1 – A MARCA COMO PRODUTO

Ter cuidado com a fixação nos atributos do produto deve ser uma preocupação da empresa, porém ela deve ter consciência de que as associações relacionadas ao produto em si serão sempre um componente importante da identidade da marca.

A meta da vinculação de uma marca a uma classe de produtos não é conseguir que essa marca seja lembrada quando a marca for mencionada, mas exatamente o contrário, ou seja, ter um vínculo forte com uma classe de produtos significa que a marca será lembrada quando a classe for mencionada. A marca de sucesso deve ter familiaridade, sendo conhecida e compreendida por um grande número de pessoas.

Os atributos do produto podem criar uma proposta de valor e quando a marca é facilmente relacionada a classe de produtos ela passa a ser vista como o próprio produto.

A qualidade é um elemento tão intrínseco aos atributos do produto que o fato da marca estar associada a qualidade oferecida justifica, inclusive, o preço diferenciado cobrado no mercado.

Toda empresa tem que apresentar um nível mínimo de qualidade em seus produtos, principalmente nos tempos atuais em que esta característica passou a ser algo quase que indispensável a um produto. Mas além da qualidade, outros atributos do produto como o quanto ele é funcional, qual o seu *design* ou até mesmo como é sua embalagem também são

relacionados à marca e deve-se ter consciência de que não é a empresa que apresenta um produto melhor, mas sim existem marcas que representam para os consumidores produtos que têm um melhor desempenho ou que, simplesmente, proporcionam-lhes melhores experiências.

O valor do produto está totalmente vinculado aos seus atributos, ou melhor, a forma como os consumidores o percebem no mercado em níveis de qualidade e satisfação. Por isso, torna-se fundamental que os consumidores lembrem-se da marca ao pensarem na classe de produtos e, ainda, lembrem-se dela como a marca que detém os produtos que melhor os atende, justificando, assim, os seus preços.

A marca pode ser vista como o produto quando há uma associação dela a um momento específico da utilização do produto. A *Gatorade*, por exemplo, conseguiu fortalecer a sua marca com o fato do seu consumo ser relacionado ao bom desempenho que os atletas adquirem ao tomá-lo. A marca passa a ser lembrada quando o consumidor pensa em uma utilização específica do produto.

Um posicionamento voltado ao estilo do cliente também pode consolidar um diferencial para a marca, pois ela passaria a ser um produto destinado especificamente ao tipo de seu público alvo.

Possuir uma marca vinculada a um país ou uma região é algo que pode dar uma credibilidade aos consumidores em relação aos produtos dessa marca. Uma vez sendo associada a uma localidade que é tida como experiente na fabricação de um tipo de produto, certamente ela será tida como uma marca que oferece uma maior qualidade pelo simples fato dessa localidade manter uma tradição. Seria como um produto eletro-eletrônico oriundo do Japão ou um perfume francês, a marca ganha credibilidade pela região e seus produtos passam a refletir essa credibilidade para seus consumidores.

1.3.2 - A MARCA COMO ORGANIZAÇÃO

Quando existe uma perspectiva da marca como organização faz-se referência aos atributos organizacionais e não mais aos atributos do produto propriamente dito. Fatores como a qualidade e a inovação são exemplos que tanto podem ser relacionados ao produto, quanto à

organização, lembrando-se sempre que são as pessoas, a cultura, os valores e os programas da empresa que a constituem.

Os atributos organizacionais são mais fortes e resistentes à concorrência do que os do produto em si. É mais fácil copiar um produto do que conseguir modificar toda a estrutura da empresa para obter junto ao público uma percepção de força, respeito ou mesmo apreço que uma organização consegue transmitir a sua marca. Além do que, quando ela tem a sua marca associada a uma concentração nos clientes, uma preocupação com o ambiente ou mesmo a uma imagem moderna e inovadora de uma empresa que tem um compromisso tecnológico, a admiração dos consumidores pela sua estrutura organizacional, pela sua marca, é transmitida para todos os produtos que ela fabrique e/ou comercialize não para um produto específico, o que, sem dúvida, dificulta a atuação da concorrência.

1.3.3 - A MARCA COMO PESSOA

A marca, assim como as pessoas, tem características que a tornam individual, constituindo uma personalidade. Ela pode ser percebida como casual, séria, conservadora, jovem ou formal. O importante é que a empresa conheça a personalidade de sua marca para que os consumidores também possam reconhecê-la.

A personalidade da marca é um veículo para que o cliente expresse sua própria personalidade. Essa identificação do cliente com a marca torna o relacionamento mais forte e uma vez que ela oferece benefícios de auto-expressão, os consumidores tendem a ficar mais fiéis.

Benefícios funcionais e atributos do produto também podem ser representados e sugeridos de forma eficiente pela personalidade da marca, pois se o cliente percebe as características da personalidade da marca é comum que ele faça associações com o produto. Por exemplo, se uma marca possui uma personalidade forte e resistente seus produtos passarão também uma idéia de resistência.

1.3.4 - A MARCA COMO SÍMBOLO

Uma das vantagens de ter uma marca ligada a um símbolo é, sem dúvida, o fato de que toda vez que os consumidores virem este símbolo irão se lembrar da marca. O símbolo que representa a marca para tornar-se significativo deve envolver uma metáfora fazendo com que suas características represente para as pessoas benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão.

Segundo Kaeber-Reil, um estrategista de marcas alemão, para analisarmos a identidade de uma marca é necessário que a empresa saiba que imagem visual ela quer que as pessoas tenham de sua marca daqui há cinco anos. Este posicionamento torna-se importante devido a relevância que o símbolo tem com relação à imagem da marca.

2 - EQÜIDADE DA MARCA

A eqüidade da marca é constituída por recursos e deficiências da marca e pelo símbolo que gera valor, além do já proporcionado pelo produto ou serviço prestado.

Para ter consciência da marca é necessário, inicialmente, que o cliente reconheça a marca, ou seja, que ao ver a marca lembre-se de alguma exposição anterior.

Os consumidores preferem um produto que já viram antes a algo totalmente novo. Mesmo que eles nunca tenham experimentado produtos daquela marca, o simples reconhecimento é capaz de afetar a sua percepção. A visibilidade da marca pode sinalizar características antes mesmo do produto ser “avaliado”, tais como liderança, sucesso, qualidade. Daí o fato das pessoas terem a tendência de gostarem de marcas conhecidas, mesmo que nunca as tenham usado.

E além da resposta instintiva, há uma crença popular que diz que se a marca é vista muitas vezes, significa investimentos da empresa e como a empresa não investiria em “produtos que não valessem a pena”, os consumidores acreditam na qualidade da marca.

Porém, não basta que o cliente se recorde da marca, é necessário que a empresa consiga que o cliente lembre da marca ao lembrar da classe de produtos a que ela pertence.

Conseguir que os consumidores reconheçam e recordem a marca pode melhorar sua eqüidade, agregando valor não só aos clientes que passariam a ter mais confiança nas decisões de compra e mais satisfação como também à empresa que teria uma vantagem competitiva e alavancagem comercial.

A qualidade somente é percebida se realmente o produto ou serviço apresentar qualidade, porém esta percepção pode diferir da qualidade real.

Os clientes avaliam a qualidade julgando apenas algumas características que consideram importante e faz-se necessário que a empresa saiba gerenciar adequadamente essas informações para que possa investir de forma satisfatória nesses requisitos.

De nada adiantaria a empresa investir em pontos que o consumidor não julga importante, pois mesmo o produto apresentando qualidade o que importa é a percepção do consumidor.

Conquistar novos clientes é sempre mais difícil e dispendioso que manter clientes. Partindo-se deste princípio, podemos acreditar que uma marca sem uma base de clientes fiéis torna-se frágil e vulnerável, pois pode perder facilmente seu espaço no mercado.

A empresa deve ter como objetivo aumentar continuamente a fidelidade dos seus clientes à sua marca. Deve procurar fazer com que o consumidor não tome a decisão da compra baseada somente no preço, que ele ao reconhecer a marca e perceber a sua qualidade passe a lembrar-se dela, tornando-se cada vez mais fiel a ela.

Deve-se ter cuidado porém com os clientes que já são fiéis à marca, pois eles não podem ser ignorados ou tidos como fiéis eternamente. Uma vez decepcionado com a marca, é muito difícil para a empresa reverter uma imagem negativa e ela pode acabar perdendo clientes para seus concorrentes.

São as associações feitas pelos clientes em relação à marca que sustentam a sua equidade. Elas podem estar ligadas a atributos dos produtos ou simplesmente símbolos, sendo impulsionadas pela identidade da marca.

2.1 - MENSURAÇÃO DA FIDELIDADE

2.1.1 - PREÇO PREMIUM.

Preço premium é um indicador que mede a lealdade dos clientes de uma marca. Ele representa quanto um cliente estaria disposta a pagar a mais para obter produtos de uma marca do que de outra.

Este indicador pode ser alto ou baixo, positivo ou negativo, dependendo das duas marcas envolvidas na comparação. Ele deve ser sempre definido em relação a um concorrente ou a um conjunto de concorrentes que devem ser claramente especificados, sendo mais adequado a comparação a um número maior de concorrentes pois assim evita-se que haja uma

análise incorreta da real vitalidade da marca. Uma classificação associada a uma única marca pode passar uma imagem distorcida da equidade, principalmente se for deixado de fora da pesquisa uma outra marca que tenha uma fatia grande de clientes fiéis no mercado.

Como trata-se de um indicador que serve para mensurar a fidelidade dos clientes a uma marca é importante que se tenha bem definido a segmentação do mercado, identificando-se os clientes fiéis, os não fiéis e aqueles que não são clientes, pois dependendo desta segmentação os consumidores certamente terão percepções distintas com relação a marca definida.

O preço premium associado aos clientes existentes multiplicado pelas vendas unitárias pode servir como base para uma avaliação aproximada do valor financeiro de uma marca.

Além da preocupação de fazer uma pesquisa levando em consideração um conjunto com o maior número de concorrentes possível deve-se ter consciência de que marcas novas, com produtos semelhantes e novas propostas de valor podem surgir no mercado a qualquer momento. Se novos concorrentes importantes ficarem despercebidos, o indicador do preço premium passará a ter um significado diferente da realidade do mercado.

Concorrentes diferentes em mercados diferentes também é algo que dificulta a interpretação desse indicador, pois se em certa localidade a marca apresenta um preço premium muito alto porém em outra região ela enfrenta um concorrente muito forte que oferece preços bastante competitivos e a marca apresenta um preço premium mais baixo, é interessante que a marca tente criar um indicador composto em cada localidade para avaliar o nível de lealdade de seus clientes através de uma média em relação às marcas regionais e também às nacionais.

Em contextos onde, ou por restrições legais ou simplesmente por força do mercado, não haja grande diferenciação de preços entre as marcas, o indicador de preço premium torna-se quase que sem sentido.

2.1.2 - SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A satisfação é um indicador que reflete quanto o cliente está disposto a tornar-se fiel a uma marca. Ele deve ser pesquisado junto a clientes que tenham tido experiências de uso da marca analisada.

Para identificar o nível de satisfação do cliente com a marca é necessário saber inicialmente se a experiência de uso atingiu as expectativas dele como consumidor e se ele estaria disposto a repetir a utilização da marca numa outra oportunidade.

A satisfação ocorre quando a percepção do cliente com relação a experiência de uso da marca atinge as suas expectativas. Se o cliente tem uma baixa expectativa acerca daquela marca e, ao utilizá-la, tem uma boa experiência, surpreendendo-se, o seu nível de satisfação será elevada.

Saber se o cliente estaria disposto ou não a indicar a marca para outras pessoas explicitando os resultados obtidos com a sua utilização também é uma informação importante para a mensuração da satisfação.

Este indicador também refere-se a fidelidade dos clientes, assim como o preço premium, sendo mais limitado visto que a pesquisa fica restrita a fatia do mercado composta por consumidores que já utilizaram a marca, ou seja, a análise estatística não se aplica a não clientes.

Devido a dificuldade de medida e interpretação de dados obtidos de pessoas fiéis e também de não fiéis à marca, torna-se importante a segmentação do mercado antes da pesquisa desenvolvendo conjuntos de indicadores para cada segmento.

2.2 - MENSURAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA / LIDERANÇA

2.2.1 - QUALIDADE PERCEBIDA

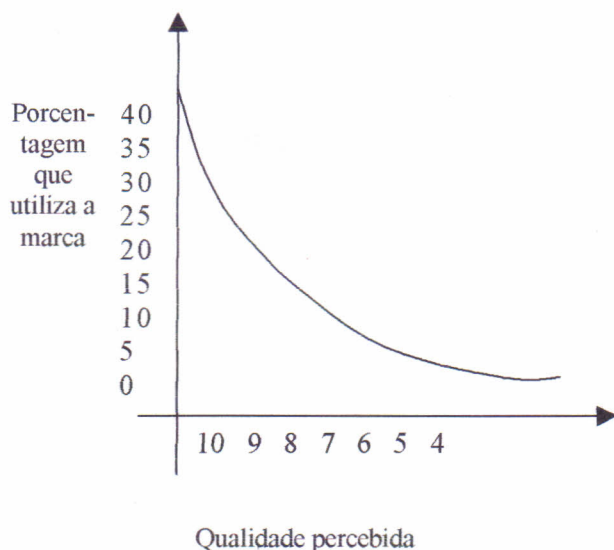
Como a qualidade da marca é percebida é um indicador fundamental para a sua equidade. Além de ser diretamente associada a benefícios funcionais específicos, estudos que

utilizam modelos estatísticos baseados na qualidade percebida da marca influenciam o retorno de investimentos e opções da empresa.

Por estar intrínseco aos atributos do produto, o indicador da qualidade percebida deve considerar quando houver diferentes categorias dentro de uma classe de produtos para não haver possibilidade da pesquisa comparar produtos essencialmente diferentes. Fica difícil mensurar se uma marca apresenta uma qualidade superior ou inferior a outra se, por exemplo, um carro popular for comparado com um carro de luxo ou mesmo com uma *pick-up* que possua câmbio automático e tração nas quatro rodas.

A segmentação do mercado em termos de fidelidade, mais uma vez, torna-se importante para a interpretação da pesquisa, pois a percepção da qualidade será distinta em consumidores fiéis à referida marca, aqueles que são fiéis a outras marcas e os que podem ser considerados como inconstantes. Consumidores que não apresentam fidelidade a nenhuma marca acabam classificando a marca apenas como aceitável ou não, e por expressarem menos sensibilidade, os resultados da pesquisa quando envolvem este tipo de consumidores acabam tornando-se mais difícil para a interpretação.

Devido o fato de existir um relacionamento entre a percepção da qualidade pelas pessoas e a proporção de consumidores que utilizam a marca com frequência, podemos associar o índice de utilização com a pontuação atribuída à qualidade percebida. O relacionamento da equidade da marca com as vendas pode ser representado de acordo com o gráfico abaixo:



2.2.2 - LIDERANÇA E POPULARIDADE

Por vivermos em um mercado cada vez mais dinâmico onde a globalização torna necessário que a marca tenha sua fatia de mercado bem definida e conhecida, a inovação dos concorrentes assim como o surgimento de novas marcas torna o indicador da qualidade percebida incompleto, justamente por não acompanhar esse dinamismo. Daí a necessidade de se avaliar a liderança e popularidade da marca para complementar a análise da qualidade percebida.

Além de identificar a marca líder na categoria, o indicador de liderança serve para mensurar o quanto a marca é popular e também se ela é percebida pelos clientes como uma marca inovadora, pois para manter-se como líder no mercado a marca não pode ficar estagnada, tendo que não só acompanhar as tendências mas sim partir na frente das demais.

A liderança é um indicador tão importante para conhecermos a equidade da marca que chega a ser usada com o maior peso para a mensuração da equidade pela *Interbrand*.

2.3 - MENSURAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES / DIFERENCIAÇÃO

Quando a fidelidade à marca ou a qualidade percebida pelos clientes é estimada encontramos um problema devido ao fato desses indicadores se restringirem a marca como produto. Por isso torna-se necessária a análise que possa ser atribuída ao longo da classe de produtos.

A diferenciação serve como base para o posicionamento da marca no mercado. É necessário que ela exista para que existam clientes fiéis e, conseqüentemente a marca possa apresentar um preço premium elevado ou mesmo preços que a sustentem no mercado.

2.3.1 - VALOR

A mensuração do valor possibilita que passemos a saber se a marca obteve ou não sucesso com a criação de sua proposta de valor. Para que esse indicador possa ser estendido ao longo das classes de produtos da marca é preciso que seja enfatizado a sua proposta de valor como um todo e não somente os atributos funcionais do produto.

A pesquisa deve buscar junto aos clientes qual a sua percepção de valor da marca em questão, se eles reconhecem alguma razão que os faça dar preferência a essa marca em vez de outra. Deve ser considerada também a opinião dos pesquisados no que diz respeito ao valor percebido por eles e o dinheiro pago para a obtenção da marca.

Uma precaução que deve ser tomada na interpretação desse indicador é para que ele não seja confundido com a qualidade percebida, pois muitas vezes o valor pode ser considerado como a qualidade percebida dividida pelo preço. E, vale ressaltar que, apesar do valor representar não só a qualidade como também a satisfação e até mesmo fatores como credibilidade e segurança, o fator principal que se associa ao valor de uma marca é a qualidade percebida por seus clientes.

2.3.2 - PERSONALIDADE DA MARCA

Esse indicador deve avaliar se a marca possui uma personalidade forte e bem definida para os seus consumidores, não enfocando somente os benefícios funcionais do produto.

Deve-se ter cuidado com a sua interpretação, pois as marcas podem apresentar personalidades estáveis junto a seus clientes e por não refletir as influências de um mercado dinâmico, podemos ter uma distorção da equidade da marca.

2.3.3 - ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Ter uma medida da marca como Organização é importante para a mensuração da equidade, principalmente quando as marcas comparadas apresentam produtos essencialmente parecidos.

Se a Organização consegue representar para as pessoas um nível de confiança, respeito, admiração é o que a pesquisa deve identificar. Mas, devido a sensibilidade necessária para a interpretação desses dados, assim como com relação ao indicador que mede as associações organizacionais da marca irá depender bastante do contexto em que a marca esteja inserida.

Na realidade, o importante para a análise da equidade da marca no que diz respeito a diferenciação é sabermos se na concepção dos clientes a marca é somente mais uma, ou seja, semelhante às demais ou se, efetivamente, eles a consideram diferente.

2.4 - MENSURAÇÃO DA CONSCIENTIZAÇÃO

2.4.1 - CONSCIENTIZAÇÃO DA MARCA

O nível de conscientização da marca junto as pessoas deve refletir quais as condições em que a marca é reconhecida e se é lembrada quando os consumidores são abordados sobre a classe de produtos. Assim como também serve para mensurar a familiaridade da marca e a percentagem de pessoas que tem alguma opinião formada a respeito dela.

O indicador da conscientização também pode auxiliar a marca a ter conhecimento acerca da fatia de mercado que ela atinge visto que quanto maior for o número de pessoas que demonstram conhecer a marca significa que maior será o alcance dela no mercado e, conseqüentemente, maior será a probabilidade de sua utilização.

Dependendo do ramo em que a marca atue, principalmente quando com produtos de vida útil longa ou que raramente são utilizados, se a marca apresentar um bom nível de reconhecimento já demonstrará uma forte equidade. Enquanto que, quando nos referimos a bens de conveniência, produtos mais “populares” em que quase todas as marcas apresentam índices de relacionamentos parecidos, faz-se necessário não apenas ser reconhecida mas ser recordada e, de preferência, ser lembrada pelas pessoas, antes das demais.

A dificuldade que se encontra para mensurar a conscientização da marca é, principalmente, pelo fato da pesquisa não poder ser feita em nível de escala, exigindo uma maior subjetividade e tornando-se também mais cara para a empresa. De acordo com a identidade da marca, o nível de conscientização será mais influenciada pela imagem ou símbolo associado à marca, o que também dificultaria a avaliação da conscientização da marca, pois até poderiam ser usadas perguntas abertas na pesquisa com o auxílio de exposição de imagens, mas certamente esse mecanismo também seria de difícil avaliação.

2.5 - MENSURAÇÃO DO COMPORTAMENTO NO MERCADO

Acompanhar a equidade da marca através de uma análise do mercado em níveis de participação, preços e distribuição é também interessante para a empresa, principalmente por poder ser feita sem a necessidade de pesquisas e maiores interpretações, ocorrendo facilmente com a obtenção de dados de comercialização da marca.

2.5.1 - PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

A participação da marca no mercado, por expressar as vendas dela, reflete o seu posicionamento no mercado.

É necessário, porém, para que sejam evitados erros de interpretação, que seja definida de forma clara a que classe de produtos a marca está relacionada e quais são os seus reais concorrentes que possuem relevância. Se não forem bem definidos ou se, por exemplo, surgirem novos concorrentes que não sejam considerados para a análise é possível que o indicador da participação no mercado retrate uma posição irreal.

A participação pode sofrer influência por alterações de preços e estratégias promocionais também modificam a interpretação desse indicador. Torna-se comum, então, a utilização de mensurações de preços e cobertura de distribuição no mercado junto a esse indicador.

2.5.2 - PREÇOS NO MERCADO E COBERTURA DE DISTRIBUIÇÃO

Os dados acerca da participação da marca no mercado podem tornar-se diferentes ocorrendo alterações de preços ou mesmo da área de distribuição dela no mercado.

A distribuição deve ser indicada em termos de porcentagem de lojas que vendem a marca e de pessoas que dispõem de acesso a essas lojas.

Temos que ressaltar, porém, a influência da *internet* em processos de venda. Torna-se cada vez mais comum a possibilidade de pessoas adquirirem produtos e/ou serviços sem sequer saírem de casa.

Varejistas, como o Pão de Açúcar, disponibilizam em seus *sites* serviços de venda e entrega em domicílio, onde os clientes especificam quais e como são os produtos que desejam. Já o *web site* da Amazon recomenda livros para os seus clientes com base em compras anteriores.

A interação das pessoas com o *web site* pode criar experiências sociais significativas envolvendo a marca, possibilitando que os clientes participem de forma mais ativa junto à empresa e que tenham acesso a informações sobre a origem e histórico da marca e sobre características dos produtos, ou ainda, sobre projetos sociais a que a marca esteja engajada.

Quando uma marca não possui uma clareza quanto aos seus reais concorrentes ou apresenta vários canais de distribuição com variáveis de ofertas/preços torna-se difícil uma mensuração apropriada de sua equidade.

2.6 - MENSURAÇÃO DA EQUIDADE COMO UM TODO

Apesar de existirem essas dez medidas possíveis para a equidade da marca, principalmente pelo fato da maioria desses indicadores serem obtidos através de pesquisas com o público, é praticamente inviável a utilização de tantos indicadores assim. Torna-se comum a vontade de obtermos um único indicador que refletisse a equidade da marca e empresas especializadas nesse tipo de avaliação normalmente utilizam alguns desses indicadores combinados entre si e, por vezes, atribuindo pesos diferentes para cada um deles de acordo com o grau de importância considerado.

A *Young & Rubicam (Y & R)*, uma agência de publicidade, criou um Avaliador de Ativos das Marcas, onde ela desenvolve pesquisas usando um questionário de 32 (trinta e dois) itens que além de escalas de personalidades considera quatro dimensões:

- A diferenciação – é o fator mais importante para a sustentação da marca no mercado;
- A relevância – é responsável pela sustentação de uma base de clientes;
- A estima – é diretamente ligada à qualidade percebida e ao grau de popularidade da marca;

- O conhecimento da marca – mede o quanto do que a marca representa é realmente compreendido.

No seu modelo de avaliação a solidez da marca é representada pela diferenciação vezes a relevância. Um outro mecanismo utilizado é a comparação da estima com o conhecimento.

Outra empresa, a *Total Research*, instituiu uma sistemática para mensurar a equidade das marcas, conhecida como *EquiTrend*. Ela difere do Avaliador dos Ativos das Marcas, da *Y & R*, principalmente por ser um sistema mais simples e limitado que usa um pequeno conjunto de perguntas, porém esclarecedoras.

A *EquiTrend* aborda três aspectos que são combinados na escala de equidade:

- A percentagem de participantes que tem alguma opinião acerca da marca, que é chamado de proeminência;
- A qualidade percebida, que é medida em uma escala de onze pontos indo do inaceitável até notável; e
- A satisfação dos usuários.

A *Interbrand* também é uma empresa que se especializou em calcular a equidade da marca e no seu sistema de avaliação é feita uma ponderação onde a liderança recebe o maior peso, 25 (vinte e cinco) em um total de 100 (cem).

Na verdade, independente do sistema usado na medição da marca é necessário que haja uma adaptação ao mercado em que ela está inserida, pois dependendo do contexto as percepções das pessoas são diferentes e os indicadores terão maior ou menor importância para a mensuração da equidade.

Além de definir os componentes da equidade de maior importância, é fundamental que a análise identifique a identidade, a proposta de valor e a posição da marca.

3- POSICIONAMENTO DA MARCA

“Um dos principais determinantes para o sucesso ou fracasso de um produto é a maneira como ele está posicionado no mercado.” (Iacobucci, 2001, pág. 57)

Para adotar um posicionamento com base na concorrência é necessário, antes de mais nada, que se identifique a que categoria a marca está associada. Ou seja, tem que está claro na cabeça dos consumidores quais as marcas com que a sua marca compete.

Esta associação à categoria é comum a maioria, ou a quase todas as marcas, mas é fundamental que antes seja informado aos consumidores sobre o posicionamento, as associações, para que depois seja afirmado os diferenciais de sua marca, que a tornam melhor.

Ao selecionar o benefício a ser focalizado, a empresa deve preocupar-se como o consumidor avalia esse benefício. Se o consumidor considera aquela característica como um benefício normativo, ou seja, algo que deve estar contido no produto sendo fundamental a ele, o fato do seu produto se destacar neste ponto não se torna um diferencial.

A empresa deve buscar focalizar benefícios que sejam importantes para o consumidor, que torne o seu produto realmente diferente, especial.

Ao desenvolver o posicionamento de uma marca é importante também limitar o número de benefícios focalizados. É necessário bastante cautela para diminuir a probabilidade de um benefício depreciar outro. Pode-se tornar confuso para o consumidor se, por exemplo, uma empresa apresentar seu produto enfatizando que ele possui uma excelente qualidade e que ao mesmo tempo seu preço é o mais baixo do mercado. É possível que isto gere desconfiança no cliente que evitaria comprar o produto.

3.1 – ALAVANCAGEM DA MARCA

A marca é o ativo mais poderoso que a empresa possui e saber como a marca pode ser alavancada para criar negócios maiores e mais sólidos passa a ser muito importante em decisões estratégicas.

A forma mais simples de alavancar a marca é criar expansões de linha dentro da classe de produtos existentes. A alavancagem também pode se dá na classe de produtos já existentes, movimentando a marca para baixo ou para cima, além de ampliar a marca para outras classes de produtos.

3.1.1 - EXPANSÃO DE LINHA

Consumidores fiéis podem se considerar satisfeitos com uma determinada marca, porém pessoas que não tenham uma identificação, que não possuam necessidades a que associem aquela marca, podem sentir que a marca não é para eles.

Uma forma de aumentar o número de consumidores seria a expansão de linha acrescentando-se, por exemplo, um benefício funcional a um produto. Com a soma desses benefícios, a marca poderá atrair novos clientes, que antes não se viam atraídos por ela.

Além de atingir também um público já existente tornando-o mais fiel e, conseqüentemente, resistente à concorrência, visto que a expansão de linha pode proporcionar aos clientes fiéis uma variedade de produtos sem que eles tenham que mudar de marca.

Se, com a expansão de linha, a empresa conseguir colocar no mercado produtos que atraíam os consumidores, irá conseguir, com isso, energizar a sua marca pois ela irá se tornar mais relevante e visível para os consumidores.

“As inovações dos produtos podem criar diferenciação, aperfeiçoar a proposta de valor de uma marca, expandir o contexto de uso e bloquear os concorrentes.” (Aaker, 1999, pág. 297)

Vale ressaltar que para que uma empresa adote uma expansão na sua linha de produtos não é preciso que despenda de investimentos tão altos e que, nem sempre, as taxas de retorno daquele investimento são proporcionais as expansões, mas as expansões de linha podem impedir movimentos da concorrência, assegurando, assim, a fatia do mercado pertencente a sua marca.

3.1.2 - ALAVANCAGEM VERTICAL

Quando da definição do posicionamento da marca no mercado, pode tornar-se necessário haver uma alavancagem vertical, ou seja, levar a marca a um mercado de maior ou menor grau de sofisticação, acima ou abaixo das posições atuais.

3.1.2.1 – MOVIMENTAÇÃO PARA MERCADOS MENOS SOFISTICADOS

O fato de ser cada vez maior o número de compradores que estão se afastando do prestígio e do luxo obtido com o uso de marcas mais “caras” em busca de marcas que possam oferecer boa qualidade e características tidas como aceitáveis é o principal motivo que leva, atualmente, marcas que já possuem um posicionamento no mercado buscarem um deslocamento para baixo.

Podemos considerar como uma força que impulsiona a empresa a tomar essa decisão a existência de novos concorrentes, que estão cada vez mais conseguindo introduzir produtos equiparáveis, mais sem propostas de valor inovadoras ou diferenciadoras.

Outros fatores que influenciam o deslocamento da marca para baixo seria uma concorrência que consegue oferecer seus produtos, muitas vezes com marca própria, por preços agressivamente mais baixos encontrando apoio em ambientes de varejo, criados por novos canais de distribuição. Assim como as mudanças tecnológicas, pois ao influenciar a estrutura de custos estará possibilitando o surgimento e fortalecimento de marcas mais simples e baratas, criando novos patamares de preços e fazendo com que a sua empresa tenha que encontrar uma forma de participar desse novo canal ou então aceitar um declínio de sua participação no mercado.

Deve-se sempre ter cuidado ao tomar a decisão de mover a marca para mercados menos sofisticados, pois ao associar a marca com uma oferta mais popular, ela corre o risco de perder a condição de estabelecer preços mais elevados, mesmo que a mudança seja pequena, quer no preço ou no desempenho da qualidade.

O desafio na expansão vertical da marca é alavancar e proteger a marca original para que com a mudança a empresa não passe a ter um espaço ainda menor no mercado do que aquele que ocupava antes da mudança.

Normalmente o deslocamento da marca para baixo está associado a redução de preços, mas a empresa terá que ter cuidado com a equidade da marca, pois é difícil haver redução do preço e conseguir manter as percepções de qualidade.

O grande desafio para proteger a marca é começar a concorrer com um preço novo, mais baixo, sem mudar o posicionamento da marca para uma marca de preço-qualidade inferiores, convencendo os varejistas e os clientes de que a mudança não espelha um nível de qualidade diferente, não tendo a sua participação no mercado falseada.

A utilização de submarcas tem a capacidade de permitir que a empresa passe a oferecer produtos mais baixos sem ferir a equidade da marca nos níveis mais elevados. É fundamental, entretanto, que fique claro para os consumidores que há uma diferenciação entre a marca e a submarca.

A submarca é importante por isolar a marca genitora de um provável desempenho inferior que a expansão de novos produtos, a preços mais baixos, possa desempenhar. E com a utilização da submarca, ainda conseguimos uma posição estratégica para a marca, pois ao deixar de consumir produtos da marca principal para consumir produtos da submarca a empresa está conseguindo deixar que esses consumidores passem a adquirir produtos de marcas concorrentes.

Usar uma submarca como forma de diferenciar um novo produto de preço mais baixo quando a marca necessita se deslocar para baixo é uma forma de reduzir os riscos de prejuízo à imagem da marca, enfatizando-se sempre as diferenças existentes entre a submarca e a marca principal.

Se o novo produto for claramente diferente em termos de características, aplicações e usuários a marca principal estará mais protegida, visto que estará visível para os consumidores que se trata de marcas diferentes e, assim, a submarca conseguirá o espaço desejado sem afetar a imagem da marca genitora.

Porém, se o produto possuir características fundamentais que não sejam de fácil diferenciação dos da marca principal, torna-se importante, para proteger a marca, que sejam criadas personalidades diferentes, gerenciando-se inclusive os símbolos, logotipos e até as cores da submarca. A ênfase em mercados distintos auxilia não só na diferenciação como também acarretará numa menor probabilidade de que os consumidores passem da marca genitora para a submarca.

Uma alternativa para não haver deslocamento de todo o posicionamento da marca é a criação de uma marca nova, devendo-se considerar a dificuldade de se sustentar um nível de preço mais baixo de forma que compense para os consumidores a falta do valor patrimonial que a marca reconhecida lhe oferece.

3.1.2.2 – MOVIMENTAÇÃO PARA MERCADOS MAIS SOFISTICADOS

A movimentação da marca para mercados mais sofisticados é mais difícil, pois por ter constituído uma identidade de uma marca pouco sofisticada e com baixa qualidade percebida, torna-se difícil a reversão desta imagem.

Primeiramente tem que haver a melhoria real na qualidade do produto para que esta melhoria passe a ser percebida. Não adianta só a empresa dizer que mudou. Ela tem que melhorar e dizer, repetidamente, que melhorou e está melhorando, para que esta mensagem fique gravada na cabeça dos consumidores e estes passem a acreditar na mudança de posicionamento da marca no mercado.

Às vezes, uma marca apresenta um bom desempenho tendo um bom volume de vendas e participação no mercado, porém apresentando um preço espremido pelos varejistas e pelos consumidores, surgindo um segmento em expansão na parte mais sofisticada do mercado. Daí a marca tomar a decisão de se deslocar para cima.

A empresa pode utilizar-se de uma nova marca que pode sair muito caro e ainda não surti efeito, visto que não é fácil criar marcas novas e que ainda tenham credibilidade junto aos clientes de mercado mais sofisticado. Uma opção para a empresa seria utilizar uma submarca para alcançar um consumidor elitizado.

É potencialmente mais fácil associar uma marca já existente a um segmento mais elitizado do que criar uma marca nova.

As submarcas podem aumentar a qualidade percebida das marcas essenciais, mas a utilização de submarca para deslocar a marca para cima também pode ter um efeito contrário fazendo com que a marca essencial perca espaço no mercado, pois os consumidores passariam a fazer comparações e o que era anteriormente percebido pode passar a ser visto com menos valor. A qualidade da marca seria tida como inferior ao que era conhecido antes.

A melhor forma de evitar o enfraquecimento da marca seria diferenciar a submarca do restante das oferecidas pela marca maior. Esta diferenciação é fundamental também para que a submarca elitizada tenha credibilidade junto ao mercado mais sofisticado do que o que a marca essencial de “padrão médio”, estava habituado.

É preciso que os consumidores consigam distinguir claramente a nova linha da marca essencial. Com frequência, as submarcas usam termos específicos para sinalizar este novo posicionamento elitizado, tais como: “edição especial”, “produção limitada”, “linha ouro”, entre outros.

Um fator importante que temos que considerar com a criação de uma submarca elitizada é a possibilidade da identidade da marca essencial ser afetada positivamente, ou seja, a submarca elitizada no aperfeiçoamento da identidade da marca principal.

O que é chamado aperfeiçoamento escala abaixo acaba fazendo com que o possível lucro com a submarca passe a ser menos importante do que a marca essencial enfatizando-se a qualidade da marca essencial a partir de uma perspectiva diferente, a empresa poderá obter um impacto bastante positivo no que diz a percepção geral da qualidade da marca principal.

3.2 - ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO EM TERMOS DE VALOR

A empresa precisa sair do posicionamento de benefícios genéricos para benefícios específicos, buscando um posicionamento de valor em termos de qualidade, desempenho, confiança, durabilidade, segurança e rapidez dentre outros.

Diferentes estratégias de posicionamento em termos de valor podem ser adotadas, podendo a marca:

- Oferecer mais e cobrar mais – onde as pessoas pagariam mais caro por reconhecerem o valor da marca;
- Oferecer mais pelo mesmo preço – onde o consumidor daria preferência à marca pelo fato de reconhecer o seu valor, considerando vantajosa a aquisição, visto que o concorrente cobra o mesmo preço por uma marca inferior;
- Oferecer o mesmo por menos – a marca é reconhecida no mercado por apresentar o mesmo nível de qualidade ou desempenho que os concorrentes, tendo no preço uma vantagem competitiva;
- Oferecer menos e cobrar muito menos – esta estratégia funciona quando a empresa assume claramente um posicionamento inferior que as concorrentes. É o caso, por exemplo, da empresa aérea GOL, que não oferece serviços de bordo durante os vôos, porém cobra um preço bem menor e já possui um público garantido;
- Oferecer mais por menos – é, sem dúvida, a situação almejada por todos os consumidores.

3.3 - UTILIDADE DA PESQUISA NO AUXÍLIO DO POSICIONAMENTO DA MARCA

A forma como a marca é percebida ou o quanto ela é lembrada pelas pessoas é tão importante para a afirmação de um posicionamento dela no mercado que se torna cada vez mais comum a preocupação não só com campanhas de fidelização de clientes, mas com o investimento em pesquisas que possibilitem a marca conhecer como o seu posicionamento está atingindo as pessoas.

Campanhas promocionais estão sendo usadas como estímulo para a realização de pesquisas, contribuindo para uma maior obtenção de dados. Sendo importante para que as respostas obtidas não sejam sugestionadas, que os entrevistados não conheçam quem está proporcionando a pesquisa.

Podemos observar essa preocupação com pesquisas como “Qual é a Marca” realizada pela Denilson Brasil Publicidade (2001) onde as pessoas que respondessem ao questionário estariam concorrendo a mil prêmios de R\$1.000,00 (Hum Mil Reais).

A pergunta era uma só: “Qual a sua marca preferida?” e os 28 (vinte e oito) itens apresentados eram os mais diversos possíveis pertencentes a vários segmentos do mercado indo desde automóvel, cervejas, serviço de telefonia, lojas de roupas, creme dental, até analgésico para dor de cabeça. (Ver anexo I)

Essa pesquisa foi realizada no ano de 2001 e não teve o seu resultado divulgado mas, certamente, a intenção de quem a contratou foi conhecer quais as marcas de maior representatividade para os consumidores.

A importância de como as marcas estão “atingindo” as pessoas está tornando-se cada vez mais evidente e não só pesquisas contratadas com o auxílio de promoções são realizadas.

No Brasil, a pesquisa As Mais Admiradas, realizada por *Carta Capital/Interscience*, já está em sua terceira edição.

A Consultoria perguntou a 1186 executivos, entre presidentes e diretores de 592 empresas qual a empresa que eles mais admiravam no Brasil. Inicialmente, de modo geral e espontâneo foi obtido uma relação com as 150 primeiras posições. A outra etapa foi apresentar uma relação de empresas que foram escolhidas com base no faturamento, para ser apontada qual a mais admirada. A diferença é que nessa segunda parte houve uma segmentação e a pesquisa foi direcionada para os executivos que atuam na mesma área em que votaram.

Além de um *ranking* com as mais admiradas no Brasil, essa pesquisa também obteve um resultado por segmento, sendo eleitas as marcas de maior destaque em 38 setores diferentes da economia.

Ao ser questionado sobre o que levaria uma pessoa a admirar e até mesmo eleger um concorrente, o consultor Arão Sapiro (2000) afirma que “em geral admiramos as qualidades que gostaríamos de ter” e ainda resume em três os atributos básicos que hoje formam uma imagem admirável: relacionamento, risco e modernidade.

Ser líder na categoria em que atua é, sem dúvida, excelente para qualquer marca. Mas ter essa posição num *ranking* não lhe dá imunidade, ou seja, mesmo sendo detentora de uma maior fatia no mercado ela deve acompanhar o dinamismo com que as coisas mudam e não pode ignorar o crescimento ou mesmo o surgimento de novos concorrentes.

Quando as marcas líderes no mercado apresentavam queda nas suas vendas, era fácil fazer um reajuste nos preços e, assim, o lucro financeiro não sofria o impacto direto da redução de mercado. Esse tipo de atitude era possível pela situação econômico-financeiro em que o país se encontrava. A inflação alta possibilitava esse reajuste “descontrolado” dos preços.

Além da mudança nos níveis de inflação, após a implantação do Plano Real em 1994 outro fator que contribuiu para a tomada de novas atitudes por parte das marcas líderes foi o fato de ter aumentado a concentração de vendas em grandes varejistas.

Em 1992 as cinco maiores redes de varejo nacionais respondiam por 27,7% e atualmente a posição subiu para 40,7%. (Exame/9 de janeiro de 2002).

As grandes redes varejistas passaram a ter um poder de negociação muito forte e exigências como promoções de preços, propagandas cooperadas assim como mercadorias grátis em inaugurações de lojas passaram a ser cada vez mais comum.

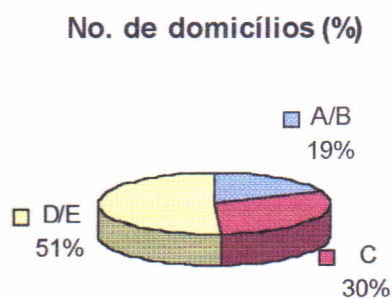
Segundo o economista Nelson Barrizzelli (2002), “as detentoras de grandes marcas estavam preparadas para atender a ponta da pirâmide mas não haviam investido o suficiente para produzir em escalas de grandes massas”.

Como houve um aumento de consumo também as marcas, antes sem maiores possibilidades de representatividade, passaram a ter mais espaço no mercado.

Um estudo da Consultoria BCG (2001) sobre marcas econômicas denominou as marcas de menor relevância no mercado, detentores de produtos populares e baratos, normalmente destinados às classes “C” e “D” da população de “marcas B”. (*B - brands*).

Foi justamente um crescimento da população na classe “C” que fez com que as marcas “B” tivessem um aumento em suas vendas, tomando, inclusive, parte do mercado que antes era pertencente as marcas líderes.

É considerada pertencente à classe “C” famílias que tenham uma renda mensal de 4 (quatro) a 10 (dez) salários mínimos e, atualmente, é responsável por 30% (trinta por cento) do consumo da população.



Classe	Renda mensal (Salários Mínimos por Mês)	Consumo (Bilhões em reais / %)
A/B	Mais de 10	428 (51%)
C	De 4 a 10	226 (30%)
D/E	De 1 a 3	163 (19%)

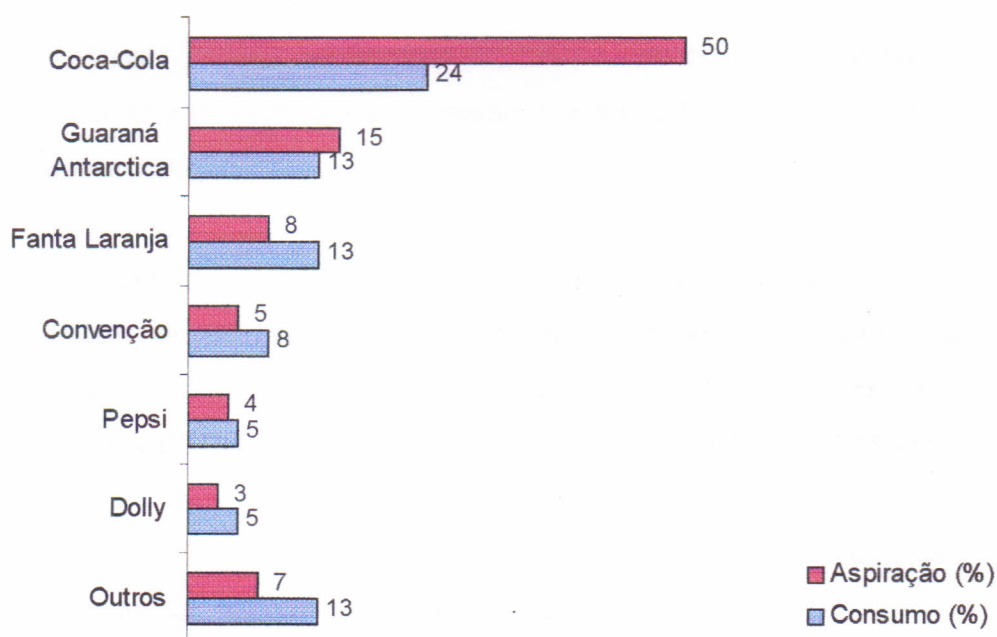
Fontes: BCG / Target 2000 / ABA / ANEP / ABIPEME / PNAD99

Além de apresentarem produtos normalmente inferiores e com preços menores, o fato das marcas “B” conseguirem uma distribuição direta com pontos-de-venda como

“mercadinhos de bairro”, garante um nível de preços mais baixo que os das marcas líderes, que já incorporavam um custo fixo tão alto para a sua existência e manutenção no mercado que torna-se praticamente inviável a redução dos preços finais.

É o que ocorreu, por exemplo, com a Elma Chips, marca líder na fabricação de salgadinhos, que vem perdendo espaço no mercado para um concorrente de Tauapé – SP, a Lucky, que com suas marcas Fofura e Torcida já se tornou a segunda maior fabricante de salgadinhos do país. A diferença de preços entre a marca líder e as outras é de aproximadamente 50% (cinquenta por cento).

O que quer - e o que compra?



Fonte: BCG

A falta de fidelização para com as marcas entre os consumidores da classe “C” é uma característica que torna mais claro que as decisões de compra, principalmente com relação a bens de conveniência, está diretamente ligado a precificação. De acordo com a BCG apenas 15% (quinze por cento) dos consumidores da classe “C” declaram ser fiéis a uma marca.

3.4 - POSICIONAMENTO DE UMA MARCA LÍDER

A Nestlé é, sem dúvida, uma empresa líder mundial em alimentos. Desde a sua fundação em 1867 com a criação de um alimento nutritivo para crianças cujas mães estavam impossibilitadas de alimentar, uma personalidade já era criada para a marca. Foi usado como símbolo e brasão da família de seu fundador, Henry Nestlé, que trazia a figura de um ninho. Este símbolo passaria a representar segurança, maternidade e afeição, natureza e nutrição, da família e da tradição, sendo até hoje o elemento principal da identidade corporativa da Nestlé.

Uma de suas marcas de maior representatividade é o Nescafé, que foi criado em 1938, justamente em um período em que as grandes fazendas brasileiras de café, que eram produtoras de sua matéria-prima, estavam “quebrando” uma a uma.

Mesmo entrando no mercado em um período onde o café passava por uma crise, o Nescafé associado a uma marca corporativa segura e familiar da Nestlé, acabou tornando-se líder em sua categoria.

Durante muito tempo o Nescafé existia no mercado apenas na sua versão “Tradição” mas, ao observar mudanças de hábitos e tendências de seus consumidores, acabou expandindo sua linha de produtos e hoje apresenta cinco tipos diferentes: Nescafé Tradição, Nescafé Matinal, Nescafé Café com Leite, Nescafé Café com Leite Light e Nescafé Cappuccino.

Essa expansão de sua linha de produtos demonstra nitidamente uma preocupação da marca em manter seu posicionamento no mercado.

“Com o lucro financeiro ninguém se preocupava em criar mercado”, afirma o executivo Bernardino Costa, Diretor de Vendas da Nestlé. (Exame/9 de janeiro de 2002).

A Nestlé, mesmo sendo líder em alimentos, percebeu que é necessário acompanhar as mudanças no mercado, enxergar os concorrentes, inclusive quando se tratarem de marcas populares e baratas e, principalmente, que deve buscar cada vez mais estar presente na vida e na mente de seus consumidores.

Em 2001, quando dos seus oitenta anos de existência no Brasil, a Nestlé lançou uma grande campanha promocional: “80 anos de Nestlé, 80 casas para você”, onde além de ser um mecanismo para trabalhar a fidelização do seu público, ainda serviu para fortalecer a sua identidade, associando-a à segurança.

A campanha certamente atingiu seus objetivos e um ano depois a Nestlé lançou uma nova promoção: “A Nestlé e Você no Show do Milhão”, onde assim como na campanha anterior, os participantes devem juntar oito embalagens diferentes de produtos Nestlé. (Ver anexo II).

4 - A MARCA FORNECENDO CREDIBILIDADE E UMA PROPOSTA DE VALOR

A marca deve proporcionar valor ao cliente, apresentando além dos benefícios funcionais - os atributos do produto propriamente dito, benefícios emocionais e de auto-expressão.

A capacidade que a marca tem de proporcionar emoções a torna mais sólida, assim como proporcionar ao consumidor a sensação de comunicar sua auto-imagem ideal, ou seja, a possibilidade do consumidor ser percebido como ele gostaria de ser, e isso graças a associação a sua marca.

A criação e o gerenciamento da identidade da marca deve se concentrar nos benefícios e não nos preços, que será sempre relativo, avaliado levando-se em consideração um conjunto competitivo.

4.1 – A EQUAÇÃO DO VALOR

Nos anos 80, o conceito de valor da marca era ligado à qualidade, desempenho e preço, onde teria um maior valor a marca que conseguisse oferecer mais qualidade a um preço competitivo.

$$\text{Valor da Marca} = \frac{\text{Qualidade do Produto/Serviço}}{\text{Preço}}$$

Onde:

- Qualidade do Produto/Serviço – A qualidade avaliada em termos do desempenho médio além da variância em termos dessa média; e
- Preço – Preço final ao consumidor.

Com o passar do tempo, a qualidade ligada aos atributos do produto passou a ser considerada como benefícios normativos, apesar de continuarem tendo influências nas decisões. Porém os consumidores passaram a valorizar as qualidades “emocionais” que aquele produto/serviço fosse capaz de oferecer, tais como conforto e *status* obtidos com o uso daquela marca.

R14229844

Entretanto, no início dos anos 90, o preço tornava-se um fator mais importante na atribuição de venda a uma marca que obteria um maior valor junto aos consumidores quando conseguisse oferecer a mesma qualidade a um preço mais baixo.

O preço é, antes de mais nada, um reflexo dos custos da produção e nos dias atuais em que cada vez mais as pessoas têm menos tempo disponíveis. O tempo despendido para a produção passa a ser um fator importante quando analisamos o custo e, conseqüentemente, passa a influenciar diretamente o preço final de produto/serviço prestado.

Considerando estas novas circunstâncias a idéia de valor da marca apresentada anteriormente, passaria a:

$$\text{Valor da Marca} = \frac{\text{Qualidade de Produto/Serviço} + \text{Qualidade Psíquica}}{\text{Preço} + \text{Tempo}}$$

Onde:

- Qualidade psíquica – refere-se aos sentimentos ou às emoções e outros benefícios abstratos relacionados à utilização do produto ou serviço; e
- Tempo – é o tempo gasto em uma transação de compra e na utilização de um produto.

Esta equação de valor oferece um meio de ligar a posição da marca ao *mix do marketing*.

Ao considerar a importância do tempo para os consumidores, estamos considerando também o fato de que as pessoas cada vez mais se encontram “multiatarefadas”, ou seja, as pessoas têm sempre novas funções a desempenhar. Os consumidores necessitam sempre mais de produtos/serviços que atendam as suas expectativas tendo uma alta qualidade percebida, fazendo-se necessário que os pontos de vendas sejam os mais diversos, com bom acesso, além de oferecer preços baixos e boas condições de pagamento, facilitando, assim, a vida dos consumidores.

“Define-se valor como o valor percebido em unidades monetárias do conjunto de benefícios econômicos, funcionais/técnicos, psicológicos, recebidos pelo cliente, em troca do preço pago pôr uma oferta de produto. No entanto, deve-se levar em consideração as ofertas e os preços disponíveis da concorrência.” (Iacobucci, 2001, pág. 168)

O valor da marca não pode ser medido com precisão, mas além dessa questão conceitual, podemos ter uma estimativa desse valor, que pode ser usado como referência para o desenvolvimento de programas e orçamentos de construção de marca.

Para se estimar o valor da marca tem-se que identificar as receitas oriundas de cada um dos principais mercados. Estas receitas podem ser atribuídas à marca, a ativos fixos e a elementos considerados intangíveis como pessoas, sistemas e processos.

O valor da marca é definido como o ativo ligado ao nome e ao símbolo da marca que agrega valor ao produto ou serviço, podendo ser dividido em quatro dimensões: conscientização da marca; qualidade percebida pelo cliente; associações de marca e fidelidade à marca.

Apesar da subjetividade que é utilizada para mensurar quanto vale uma marca, este conceito de valor vem sendo amplamente considerado no mercado e empresas que possuem uma marca com alto valor passam a sentir o reflexo desse valor diretamente nos seus resultados.

Existem empresas especialistas em estimar o valor de marcas como é o caso da *Interbrand*, que realiza pesquisas de marcas com significativa presença fora de seus países.

Ordem de Classificação	Marca	Valor da marca US\$ bilhões	Capitalização de mercado US\$ bilhões	Valor da marca como percentual (%) do valor de mercado
1	Coca-Cola	83.8	142.2	59
2	Microsoft	56.7	271.9	21
3	I B M	43.8	158.4	28
4	G E	33.5	328.0	10
5	Ford	32.2	57.4	58
6	Disney	32.3	52.6	58
7	Intel	30.0	144.1	21
8	McDonald's	26.2	40.9	64
9	AT&T	24.2	102.5	24
10	Marlboro	21.0	112.4	19
11	Nokia	20.7	46.9	44
12	Mercedes	17.8	48.3	37
13	Nescafé	17.6	77.5	23
14	Hewlett-Packard	17.1	54.9	31
15	Gillette	15.9	42.9	37
16	Kodak	14.8	24.8	60
17	BMW	11.3	16.7	77
18	Nike	8.2	10.6	77
19	Apple	4,3	5.6	77
20	Ikea	3.5	4.7	75
21	Ralph Lauren	1.6	2.5	66

Fonte: Estudo de Raymond Perrier, "Interband's world's valuable brands", de junho de 1999, patrocinada pela Interband e pelo Citigroup, 1999.

4.2 - O IMPACTO DA MARCA NO RETORNO SOBRE AÇÕES

O estudo da *Interbrand* faz uma mensuração do valor das marcas mas não nos fornece subsídios para fazer associações com lucros maiores ou retornos sobre ações.

Buscando a comprovação de que existe uma ligação direta entre o valor da marca e o retorno sobre ações foram desenvolvidos dois estudos, ambos por Robert Jacobson e David Aaker. O primeiro é com base nos dados *EquiTrend*, da *Total Research* e o segundo na base de dados *Techtel* de marcas de alta tecnologia.

4.2.1 – O ESTUDO EQÜITREND

O estudo foi feito com 33 (trinta e três) marcas representando empresas que possuem ações negociadas em bolsas de valores. Foram acompanhadas marcas como Avon, Kodak, Bic, IBM, Coca-Cola e McDonald's.

Foi detectado, através de pesquisas empíricas em finanças, um relacionamento entre o retorno sobre ações e o retorno sobre investimentos, assim como também com o valor da marca. E a correlação existente entre o valor da marca e o retorno sobre investimentos apresentou-se pequena.

O fato da marca influenciar no retorno de ações deve-se, principalmente, ao preço premium apresentado pela marca, pois esse preço diferenciado contribui para a lucratividade.

“Uma marca forte comanda um prêmio de preço e um prêmio de preço é um importante indicador de qualidade. Quando um nível elevado de qualidade percebida tiver sido criado (ou puder ser criado), a elevação de preço não apenas gera maiores margens como também auxilia nas percepções”. (Aaker, 2000, pág. 35).

4.2.2 - O ESTUDO TECHTEL

O segmento de mercado de alta tecnologia tem, normalmente, um público diferenciado, que se preocupa com inovações em produtos e capacidade de fabricação e distribuição, principalmente para não ter a possibilidade de estarem adquirindo produtos com a tecnologia já ultrapassada.

Por esse motivo foi desenvolvido um estudo específico em marcas de alta tecnologia, utilizando como base nove empresas que têm ações negociadas em bolsas (Apple, Borland,

Compaq, Dell, Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, Novell e Oracle).

A *Techtel* realiza pesquisas trimestrais desde 1988 e também de uma forma empírica, assim com o Estudo *EquiTrend*, o resultado obtido foi que o valor da marca tem uma influência quase tão grande no retorno sobre ações quanto o retorno sobre investimentos da empresa.

CONCLUSÃO

Com o fortalecimento da globalização, torna-se cada vez mais importante a gestão da marca para que ela represente um fator de diferenciação dos seus produtos e realmente sirva como um meio de representação e identificação da empresa.

O dinamismo do mercado fez com que novos paradigmas de marketing surgissem e, atualmente, as empresas tendem a tomar suas decisões orientadas para os clientes. O marketing um-a-um torna-se cada vez mais praticado; a retenção e a fidelização de clientes passa a ser fundamental e a construção de marcas por intermédio do comportamento da empresa parece cada vez mais clara.

A marca deve possuir uma identidade bem definida e deve trabalhar a sua divulgação e propaganda para que a percepção de seu público-alvo seja a melhor possível, que sua imagem reflita o que ela realmente quer representar. A marca é mais que um produto, ela deve agregar valor. Sua identidade abrange quatro dimensões: a marca como produto, organização, símbolo e pessoa; enfatizando-se além de benefícios funcionais, benefícios emocionais e de auto-expressão.

O conceito do valor da marca também evoluiu bastante desde os anos 80 e, apesar da subjetividade usada para avaliar e mensurar cada indicador, torna-se cada vez maior o anseio de medir a equidade da marca.

Existem empresas especializadas em pesquisar e medir a equidade de marcas, como a *Y & R* e a *Total Research*, mas temos que ressaltar a importância da avaliação ser adequada ao mercado em que a marca analisada está inserida, pois dependendo do contexto, os indicadores terão uma maior ou menor relevância.

As marcas, além de influenciarem nas decisões de compra, também representam um ativo importante para as empresas e estudos empíricos em finanças, realizados por Robert Jacobson e Davis Aaker, detectaram que o valor da marca influencia no retorno de ações.

No Brasil não existem estudos aprofundados sobre o valor da marca, mas a conscientização da importância dessa mensuração está difundindo-se entre as empresas e

pesquisas como “Qual a Marca?” e “As Mais Admiradas” ganham espaço e significância. As empresas estão reconhecendo a importância do valor da marca como influência nos seus resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A e JOACHIMSTHOLER, Erich **Como Construir Marcas Líderes**. 1^A Edição. São Paulo: Editora Futura, 2000.

AAKER, David A **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. 2^A Edição. São Paulo: Editora Futura, 1999.

IACOBUCCI, Dawn (Org.) **Os Desafios do Marketing**. 1^A Edição. São Paulo: Editora Futura, 2001

KOTLER, Philip **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5^A Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998

Harvard Business Review **Administração de Marcas**. 1^A Edição. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2000

PERIÓDICOS, FONTES DE INTERNET E OUTRAS FONTES

Exame, **A Invasão das Marcas Talibãs**, Janeiro 2002

Exame, **Marcas Mediócras**, Março 1998

HSM Management, **Clientes**, 9 julho-agosto 1998

HSM Management, **Do Casulo às 99 Vidas**, 10 setembro-outubro 1998

www.terra.com.br/cartacapital

www.marcadocoracao.com.br

www.nestle.com.br

www.paodeacucar.com.br

ANEXO I PROMOÇÃO QUAL É A MARCA?

Regulamento:

Qualquer pessoa residente e domiciliada no Brasil poderá participar da promoção "QUAL É A MARCA?", que está sendo realizada pela Denison Brasil Publicidade Ltda., no período de 4 de novembro a 3 de dezembro de 2001. Para participar, responda à pergunta acima indicada e ainda à pesquisa de mercado sobre? **Qual a sua marca do coração?**, envolvendo sua preferência pelas marcas dos seguintes segmentos: automóvel, cerveja, refrigerante, aparelho celular, serviço de telefonia, loja de roupas, supermercado, computador, televisor, refrigerador, aparelho de som, posto de gasolina, tênis, sabonete, shampoo, creme dental, desodorante, loção/creme para a pele, perfume, sabão em pó, produto de limpeza doméstica, margarina, biscoito, iogurte, molho de tomate, café, leite e analgésico para dor de cabeça.

Devidamente preenchido o cupom, o participante deverá encaminhá-lo para a caixa postal 60.001 - São Paulo - SP - CEP 05033-970, até o dia 25 de novembro de 2001, para concorrer a 1 (um) dos 1.000 (mil) prêmios no valor de R\$1.000,00* (mil reais) a serem entregues no final da promoção. Somente serão válidos os cupons retirados nas Casas Lotéricas e agências dos Correios participantes da campanha, bem como destacados de encarte de revistas e jornais que estarão divulgando a promoção, que preencherem as condições básicas do concurso e possibilitarem a verificação de sua autenticidade. Os cupons encaminhados para a caixa postal 60.001 - São Paulo - SP até o dia 25 de novembro de 2001 serão transferidos para a Rua Sabaúna, 155 - São Paulo - SP, via embalagem lacrada, por pessoa com capacidade e idoneidade para realizar este tipo de trabalho. A apuração será realizada no dia 3 de dezembro de 2001, às 10h, na Rua Sabaúna, 155 - São Paulo - SP. No momento da apuração, será retirado da urna um cupom por vez, até totalizar 1.000 (mil) cupons, dentre aqueles que estiverem corretamente preenchidos com os dados do participante, com a resposta a todos os 28 (vinte e oito) itens da pesquisa e à pergunta formulada, sendo que cada ganhador será contemplado com um prêmio no valor de R\$1.000,00* (mil reais). Os cupons que não estiverem corretamente preenchidos com os dados pessoais do cliente, não apresentarem a resposta correta à pergunta formulada, não estiverem com a pesquisa respondida por completo ou ainda encontrarem-se rasurados estarão automaticamente desclassificados.

Qualquer pessoa, concorrente ou não, poderá assistir à apuração no dia, local e horário indicados neste regulamento.

O participante será excluído automaticamente da promoção em caso de fraude comprovada, sendo o prêmio transferido para o próximo colocado dentro das condições válidas.

O ganhador será informado sobre sua premiação no prazo de até 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da apuração, por meio de telegrama fonado com AR e telefonema.

Os prêmios serão entregues, sem qualquer ônus para os ganhadores, em até 30 (trinta) dias da data da apuração na Casa Lotérica mais próxima da residência do ganhador, devendo apresentar no ato da retirada do prêmio seu CIC, RG e comprovante de residência. Caso o contemplado não entre em contato nesse período, perderá direito ao prêmio, sendo o valor correspondente recolhido pela empresa autorizada ao Tesouro Nacional, como renda da União, no prazo de 10 (dez) dias. A distribuição dos prêmios é gratuita, não cabendo qualquer tipo de ônus aos contemplados.

Em caso de controvérsia, deverá ser feito questionamento à CAIXA e os esclarecimentos eventuais deverão ser dirigidos ao Procon Regional correspondente.

O regulamento completo desta promoção estará afixado na Denison Brasil Publicidade Ltda., à Av. das Nações Unidas, 6917, São Paulo - SP. A participação nesta promoção caracteriza a aceitação dos termos e condições deste regulamento e serve como declaração de que o participante ganhador não tenha qualquer embaraço fiscal, legal ou outro que o impeça de receber e/ou usufruir os prêmios distribuídos.

Certificado de Autorização CAIXA nº 6/768/2001.

*Em títulos públicos federais da Caixa Econômica Federal.

ANEXO II

PROMOÇÃO NESTLÉ E VOCÊ NO SHOW DO MILHÃO.

Leia o Regulamento, envie uma carta com oito embalagens ou rótulos de produtos da Nestlé diferentes e concorra a centenas de prêmios, além de participar do SHOW DO MILHÃO.

Regulamento:

Art. 1º A "Promoção NESTLÉ e você no SHOW DO MILHÃO" é um concurso promovido pela Nestlé Brasil Ltda., Av. Nações Unidas n.º 12.495 - São Paulo/SP e CNPJ n.º 60.409.075/0001-52, aberto a todos os consumidores - pessoas físicas, residentes e domiciliadas no Brasil.

Art. 2º Para participar os consumidores devem comprar oito produtos da Nestlé diferentes, exceto os previstos no parágrafo primeiro abaixo e enviar para a Nestlé pelo Correio uma carta contendo mais da metade de cada uma das oito embalagens ou rótulos de tais produtos, juntamente com seus dados pessoais, quais sejam, nome completo, endereço completo (inclusive o CEP), telefone, R.G. e data de nascimento, respondendo a seguinte pergunta: **"Que empresa líder em alimentos leva você ao SHOW DO MILHÃO?"**

Parágrafo Primeiro: Para efeito desta promoção e em cumprimento à Norma Brasileira para a Comercialização de Alimentos para Lactentes, não serão aceitas as embalagens e rótulos dos seguintes produtos: Linha Nutrição Infantil - Nan 1, Nan 2, Nan 2 Probiótico, Nan HA, Nestogeno 1, Nestogeno 2, Nestogeno com soja, Nestogeno Plus, Pre-Nan, Nan AR, Nan sem Lactose, Nan Soy, Alfaré, FM 85 e Nidex.

Parágrafo Segundo: As cartas com as oito embalagens e/ou rótulos de produtos Nestlé diferentes, juntamente com os dados pessoais e a resposta à pergunta formulada, devem ser enviadas por envelope com a seguinte inscrição "NESTLÉ e você no SHOW DO MILHÃO", 05939-960 - São Paulo/SP. , exclusivamente pelos correios. Não serão aceitas as cartas entregues por outros meios.

Art. 3º Esta promoção é válida de 22/03/2002 a 15/08/2002, e durante este período serão feitos sorteios nas datas e condições abaixo especificadas:

I. na apuração de 24/04/2002: serão sorteados os 168 (cento e sessenta e oito) participantes do programa do mês de maio, sendo dois de cada Unidade Federativa (54) e os demais 114 (cento e catorze) de todo o Território Nacional;

II. na apuração de 22/05/2002: serão sorteados os 156 (cento e cinquenta e seis) participantes do programa do mês de junho, sendo dois de cada Unidade Federativa (54) e os demais 102 (cento e dois) de todo o Território Nacional;

III. na apuração de 25/06/2002: serão sorteados os 156 (cento e cinquenta e seis) participantes do programa do mês de julho, sendo dois de cada Unidade Federativa (54) e os demais 102 (cento e dois) de todo o Território Nacional;

IV. na apuração de 24/07/2002: serão sorteados os 96 (noventa e seis) participantes do programa do mês de agosto, sendo dois de cada Unidade Federativa (54) e os demais 42 (quarenta e dois) de todo o Território Nacional.

Parágrafo Primeiro: Todos os contemplados acima receberão, cada um, um título de ouro no valor de R\$ 1.000,00 e mais o direito de participar de um programa SHOW DO MILHÃO.

V. Além dos prêmios acima descritos e independentemente de respostas às perguntas do Show do Milhão, a cada programa serão sorteados três contemplados, dentre os 12 (doze) participantes daquela data, que receberão, cada um, R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) em títulos fracionados de ouro. Para efeito deste prêmio, o sorteio será aleatório pela retirada de três números constantes da mesma urna que define a possibilidade do participante responder às perguntas do Show do Milhão.

VI. Em 15/08/2002 ocorrerá o quinto e último sorteio, do qual participarão todos os envelopes recebidos de 22/03/2002 a 12/08/2002, inclusive os contemplados nas etapas anteriores, quando será retirada, manual e aleatoriamente, uma única carta a ser premiada com R\$ 1.000.000,00, em títulos fracionados de ouro, independentemente da participação do sorteado no programa Show do Milhão.

Parágrafo Primeiro: Os sorteios dos contemplados para a participação no programa Show do Milhão serão realizados nas datas acima determinadas, na sede da Nestlé Brasil Ltda., na Av. Das Nações Unidas, 12.495 - São Paulo/SP, sempre às 12:00 horas, na presença de um auditor fiscal independente, com acesso franqueado aos interessados

Parágrafo Segundo: Para efeito de participação nesta promoção, somente serão considerados válidos os envelopes recebidos até três dias antes da respectiva data de cada sorteio.

Parágrafo Terceiro: Os participantes poderão concorrer com quantas cartas quiserem, mas poderão ganhar apenas um prêmio por apuração. Assim, caso o participante seja sorteado mais de uma vez na mesma apuração, terá direito a apenas um prêmio, sendo cancelado o(s) outro(s) envelope(s) eventualmente sorteado(s). Para substituí-lo será retirado outro envelope na forma do parágrafo quarto abaixo.

Parágrafo Quarto: Nas datas das apurações acima determinadas, todos os envelopes recebidos até três dias antes das datas previstas para os sorteios serão colocados em 27 urnas apuradoras, sendo 01 (uma) para cada Unidade Federativa (26 estados mais Distrito Federal), de onde serão retirados manualmente, por uma das pessoas presentes, 02 envelopes de cada urna, para garantir a participação mínima de cada Estado. Imediatamente após, os demais envelopes serão reunidos em uma única urna comum dando continuidade à ação, a fim de que sejam identificados todos os demais contemplados em cada apuração, em número de 12 (doze) por programa.

Parágrafo Quinto: Após cada uma das apurações, todos os envelopes não sorteados constantes das urnas serão guardados para participação exclusiva no último sorteio que ocorrerá em 15/08/2002.

Parágrafo Sexto: Os envelopes recebidos não serão devolvidos, passando a ser de propriedade da Nestlé Brasil Ltda., que deles poderá fazer uso que melhor lhe convier.

Art. 4º O concurso (SHOW DO MILHÃO) será realizado em local público (auditórios do SBT) ou durante o programa para televisão denominado "SHOW DO MILHÃO", a ser transmitido 03 (três) vezes por semana, através da TVSBT Canal 4 de São Paulo S/A e pelas emissoras integrantes Sistema Brasileiro de Televisão, em datas e horários a serem amplamente divulgados pela mídia em geral.

Art. 5º Cada um dos 12 (doze) candidatos selecionados para cada programa receberá um número de 01 a 12, com os quais eles serão identificados e apresentados pelo comunicador ao público.

Parágrafo Primeiro: Em cada programa, no mínimo um candidato ou quantos o tempo do programa permitir, mediante sorteio de seus respectivos números, terão a oportunidade de responder corretamente até 16 (dezesesseis) perguntas, com indicação de resposta através de alternativas, que possibilitarão o recebimento do prêmio máximo dentro da promoção, correspondente a R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais), em certificado de ouro.

Parágrafo Segundo: A três dos participantes de cada programa a Requerente garante prêmio mínimo de R\$ 40.000,00, conforme item 5.3, sorteados pelos respectivos números de participação no programa.

Parágrafo Terceiro: As 16 (dezesesseis) perguntas que serão apresentadas com a indicação de respostas através de alternativas, versarão sobre conhecimentos gerais e deverão ser respondidas na sequência e corretamente pelo candidato, para lhe possibilitar a continuidade na participação e o recebimento de prêmio em valores progressivos. O candidato poderá, porém, por sua livre e espontânea vontade, desistir da participação, recebendo o valor que lhe couber até sua decisão, em certificado de ouro.

Parágrafo Quarto: No número de 16 (dezesesseis) indagações não estão computadas, e nem consideradas, até 03 (três) perguntas que o participante, por sua livre escolha, deixa de responder, pedindo a sua substituição. Nesta situação, o valor da premiação corresponde à pergunta substituída permanecerá inalterada, ou seja, o participante tem o direito de "pular" até 03 (três) perguntas, sem que isso implique em perda dos valores ganhos até aquele momento.

Parágrafo Quinto: O candidato à premiação maior iniciará sua participação com a indagação equivalente em barras de ouro, a R\$ 1.000,00 (hum mil reais) e poderá progredir e ter a oportunidade de responder outras de maior valor, desde que, na sequência, responda as perguntas corretamente, até atingir a última que lhe possibilite concorrer ao prêmio de R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais) em certificado de ouro.

Parágrafo Sexto: As perguntas serão selecionadas através de mecanismo de informática, sendo expostas pelo comunicador do programa. Durante o período de sua participação, o candidato poderá desistir ou ser eliminado pela resposta incorreta à pergunta que lhe foi dirigida, recebendo o prêmio que lhe for correspondente até aquela oportunidade.

Parágrafo Sétimo: Nas respostas das 15 (quinze) primeiras indagações que lhe forem formuladas durante o programa, além da possibilidade da substituição de até 03 (três) perguntas, será permitido ao candidato utilizar-se por uma vez cada, do auxílio dos demais selecionados participantes do programa,

de convidados presentes e de um mecanismo de eliminação de alternativas de respostas consideradas incorretas.

Parágrafo Oitavo: A resposta correta à cada uma das perguntas que lhe forem formuladas possibilitará a continuidade e a progressão do candidato em busca das premiações maiores. O valor dos prêmios não é cumulativo, obedecendo a seguinte sequência:

a) a primeira resposta correta equivalerá ao prêmio de R\$ 1.000,00;

b) a segunda a R\$ 2.000,00,

c) a terceira a R\$ 3.000,00;

d) a quarta a R\$ 4.000,00;

e) a quinta a R\$ 5.000,00;

f) a sexta R\$ 10.000,00;

g) a sétima a R\$ 20.000,00;

h) a oitava R\$ 30.000,00;

i) a nona R\$ 40.000,00;

j) a décima R\$ 50.000,00;

k) a décima primeira R\$ 100.000,00;

l) a décima segunda R\$ 200.000,00;

m) a décima terceira R\$ 300.000,00;

n) a décima quarta R\$ 400.000,00;

o) a décima quinta R\$ 500.000,00;

p) a décima sexta ao prêmio máximo de R\$ 1.000.000,00. Os prêmios serão entregues em certificado de ouro correspondente ao valor atingido pelo candidato.

Parágrafo Nono: Na pergunta décima-sexta, que corresponde à premiação maior de R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais), o participante não poderá pedir nenhum auxílio e não poderá substituí-la por outra, mesmo que não tenha se socorrido de nenhum desses mecanismos nas perguntas anteriores, ou seja, não poderá obter nenhuma ajuda que lhe foi possibilitada em relação às quinze questões anteriores lhe foram formuladas.

Parágrafo Décimo: O candidato poderá a qualquer momento, por sua única e exclusiva decisão, desistir de responder as perguntas, hipótese em que receberá o prêmio correspondente à última pergunta que tenha respondido corretamente.

Parágrafo Décimo-primeiro: A resposta incorreta à pergunta formulada resultará na eliminação do participante, hipótese em que receberá o prêmio equivalente a metade do valor da última pergunta que tenha respondido corretamente, exceto se o erro ocorrer na pergunta correspondente ao prêmio maior, de R\$ 1.000.000,00.

Parágrafo Décimo-segundo: Na pergunta correspondente ao prêmio máximo de R\$ 1.000.000,00, o candidato terá o prazo limite de 20" (vinte segundos) para decidir se irá responder ou desistir, findo o qual, não havendo a definição, será o participante considerado como desistente recebendo o prêmio que lhe for correspondente. Se o participante decidir pela resposta e esta for incorreta, perderá todos os prêmios que já tenham sido atribuídos anteriormente.

Parágrafo Décimo-terceiro: Se um candidato estiver sendo indagado e vier a se escoar o tempo do programa, sua participação será assegurada e terá continuidade no programa seguinte, dando-se sequência às perguntas que lhe forem apresentadas, sendo observadas as mesmas regras previstas neste regulamento. Se, por ventura, este candidato ocupar integralmente o tempo destinado ao programa seguinte, haverá o sorteio de um entre os 12 (doze) participantes, que será o primeiro a ser convocado, no programa imediatamente posterior.

Parágrafo Décimo-quarto: Caso o prêmio máximo da promoção, ou seja, R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais) seja ganho por um dos participantes, antes do prazo final da promoção, a requerente, automaticamente, terá autorização para dar continuidade ao prazo restante da mesma, oferecendo aos participantes novos prêmios de R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais), mantendo-se as mesmas regras supra mencionadas.

Parágrafo Décimo-quinto: A ENCICLOPÉDIA BRITÂNICA será considerada como única fonte para consulta e para dirimir as dúvidas que por ventura surgirem com as respostas dos participantes.

Parágrafo Décimo-sexto: Tratando-se de concurso envolvendo aptidões pessoais, em hipótese alguma será permitida a representação do participante selecionado que deverá identificar-se com sua cédula de identidade ou documento equivalente, exceto quando o contemplado for menor de 12 (anos), caso em

que poderá ser representado exclusivamente por seu responsável legal (pai, mãe ou tutor), devendo comprovar tal situação. Nos programas de TV, não será permitida a participação de menores de 12 (doze) anos de idade, em hipótese alguma.

Parágrafo Décimo-sétimo: O programa poderá ser objeto de gravação, cortes e edição sendo possível a retirada de imagens de participantes, podendo, ainda, o programa não ser objeto de transmissão pela televisão. Porém, em qualquer das hipóteses, o prêmio correspondente a cada participante será pago conforme estabelecido neste regulamento.

Parágrafo Décimo-oitavo: O não comparecimento do candidato para a participação no programa presume a sua desistência voluntária.

Art. 6º Serão eliminados da promoção quaisquer envelopes que:

- a) não estiverem completamente preenchidos com os dados pessoais completos, determinados no artigo segundo deste Regulamento;
- b) não contenham as oito partes das embalagens ou rótulos de produtos da Nestlé diferentes;
- c) não tragam a resposta correta à pergunta formulada;
- d) não atendam quaisquer requisitos previstos no presente Regulamento.

Art. 7º Para esclarecer eventuais dúvidas existentes sobre o presente Regulamento, os participantes poderão entrar em contato pelo telefone 0300 789 2000 * ou pelo e-mail falecom@nestle.com.br..

* custo da ligação R\$ 0,27/minuto em todo o Brasil

Art. 8º Os sorteados participarão do programa SHOW DO MILHÃO, conforme as datas previstas para as gravações regulares do programa, a critério único e exclusivo dos promotores do programa. Caso o participante sorteado, por qualquer motivo, não compareça à gravação marcada, estará automaticamente desclassificado para a participação no programa Show do Milhão, fazendo jus somente ao prêmio de R\$ 1.000,00 (um mil reais) em certificado de ouro, conforme previsto no artigo 3.º do presente regulamento.

Parágrafo Primeiro: Caso algum contemplado com o direito de participar do SHOW DO MILHÃO resida fora do município onde será gravado o programa, a NESTLÉ arcará com as despesas de traslado e, se for o caso, de hospedagem e alimentação do contemplado e de mais um acompanhante.

Art. 9º A divulgação dos resultados desta promoção será feita por meio de anúncios em revistas de circulação nacional, comerciais em emissoras de televisão, no site da Nestlé www.nestle.com.br/showdomilhao e em materiais disponíveis nos pontos de vendas dos produtos Nestlé. Os ganhadores serão ainda comunicados através de telegrama, que será enviado para o endereço constante da carta sorteada.

Art. 10 Na eventualidade do participante ganhador ser menor de idade, o seu responsável legal deverá receber o prêmio da promoção em nome do menor e, para tanto, deverá comprovar tal condição.

Art. 11 Considerando tratar-se de concurso envolvendo aptidões pessoais, em hipótese alguma será permitida a representação do participante selecionado que deverá identificar-se com sua cédula de identidade ou documento equivalente, exceto quando o contemplado for menor de 12 (anos), caso em que deverá ser representado exclusivamente por seu responsável legal (pai, mãe ou tutor), devendo comprovar tal situação, sob pena de desclassificação para participação no programa Show do Milhão.

Art. 12 A responsabilidade da Nestlé junto aos ganhadores se encerra no momento da entrega dos prêmios.

Art. 13 É vedado ao participante ganhador solicitar a troca do prêmio por qualquer outro ou por dinheiro.

Art. 14 Caso algum prêmio não seja reclamado até 180 dias da data da respectiva apuração, o ganhador perderá o direito ao prêmio e o valor correspondente será recolhido, pela Nestlé, ao Tesouro Nacional, como renda da União, sendo certo que o direito à participação no programa Show do Milhão se encerra com o não comparecimento do sorteado, por qualquer motivo, à gravação do programa.

Disposições Gerais:

Art. 15 O ato de envio do envelope para a participação nesta promoção caracteriza a aceitação e o reconhecimento integral dos termos e condições deste Regulamento e serve como declaração de que o participante ganhador ou seu responsável não tenha qualquer embargo fiscal, legal ou outro que o impeça de receber e/ou usufruir o prêmio concedido.

Art. 16 Os participantes, desde já, concordam que a Nestlé Brasil Ltda. fica autorizada a utilizar o seu nome, imagem e voz na divulgação do(s) resultado(s) desta promoção, bem como utilizá-los no

programa do Show do Milhão, sem que isso implique em qualquer tipo de ônus à Nestlé Brasil Ltda., SBT ou qualquer outra empresa participante da organização, administração ou divulgação desta ação.

Art. 17 A exibição do programa Show do Milhão com a participação dos contemplados da promoção é de critério único e exclusivo da promotora (SBT) do programa.

Art. 18 Casos omissos ou eventuais dúvidas decorrentes desta promoção serão julgados por uma comissão formada por um representante da Nestlé Brasil Ltda., um representante da ASPN-Assessoria e um representante da McCANN-ERICKSON, cuja decisão, soberana e irrecorrível, será submetida à GENAB/CAIXA. As reclamações, devidamente fundamentadas, deverão ser encaminhadas ao PROCON local.

Art. 19 Fica vetada a participação de funcionários da Nestlé Brasil Ltda., de suas agências de publicidade e promoções, bem como de todos os envolvidos nos processos de elaboração, premiação e divulgação da "Promoção NESTLÉ e você no SHOW DO MILHÃO".

CERT. AUT. CAIXA nº 6-0165/2002

Nestlé Brasil Ltda., Av. das Nações Unidas n.º 12.495 - São Paulo/SP e CNPJ n.º 60.409.075/0001-52.