

Criação de Valor

Stern Stewart & Co.

Quanto vale sua marca?

É desnecessário comentar a importância do papel que as marcas desempenham na geração e sustentação da performance econômica das empresas. Elas são vitais para que clientes potenciais notem os produtos e serviços de uma empresa e para a realização do potencial de criação de valor de outros ativos intangíveis – tecnologia e produtos superiores, processos de produção de classe mundial, patentes e talento gerencial.

Apesar da importância das marcas, ainda não existe uma metodologia para sua gestão que tenha plena aceitação no nível do conselho, ou pelos acionistas de uma empresa. O que o CEO e os acionistas das empresas realmente querem saber é quanto este ativo representa do valor da empresa e quais são os motivos que o fazem melhorar ou piorar. Em outras palavras: como podemos gerenciar este ativo fundamental para a criação de valor?

No passado, o modelo pioneiro da Procter & Gamble conhecido como AIDA (*Awareness, Interest, Desire, Action*; conhecimento, interesse, desejo, ação), funcionava bem como metodologia para o desenvolvimento de marcas. No entanto, com o aumento da pressão competitiva, sua confiabilidade vem sofrendo consideravelmente. Sob estas condições, o simples conhecimento da marca é um pobre previsor de interesse, quanto mais de ação. Nas condições de hipercompetição que caracterizam algumas indústrias, os consumidores são bombardeados por propaganda. Devido a esta sobrecarga de comunicação, a primeira etapa do desenvolvimento de uma marca é criar **diferenciação**¹.

Uma vez que a atenção foi capturada, o desenvolvimento da marca deve convencer aos potenciais consumidores a respeito da **relevância** do que está sendo ofertado (“isto é apropriado para sua vida?”). Em seguida, a reputação de uma marca por sua qualidade, popularidade e capacidade de satisfazer as expectativas alimenta a **estima** por ela. Finalmente, existe o **conhecimento** que vem da intimidade de se estabelecer um relacionamento com a marca. Estes são os quatro pilares de saúde da marca cujo gerenciamento deve reverter para a criação de valor.

SAÚDE DA MARCA E CRIAÇÃO DE VALOR – Pesquisas revelam que a parcela do valor intangível das companhias tem estreita relação com o comportamento dos pilares da saúde da marca.

Algumas conclusões fundamentais emergiram desta análise:

- O poder de uma marca transformar-se em uma poderosa alavanca de criação de valor depende da indústria.
- A diferenciação é o principal *value driver* das margens.
- O eterno trade-off entre margem e volume: há fortes evidências de que dificilmente se ganha em volume o que se sacrifica em margem (perda de diferenciação).
- O valor futuro de uma marca representa, na média, 70% do total (o restante é representado pela lucratividade atual). Isto significa que marcas são ativos com capacidade de gerar retornos econômicos acima da média por longos períodos.
- A administração eficiente das marcas consiste em balancear a utilização da marca para suportar os lucros correntes e assegurar sua capacidade de gerar resultados futuros. Tal objetivo depende de uma colaboração mais estreita entre as áreas de planejamento estratégico, marketing e finanças.

A GESTÃO DO VALOR DAS MARCAS – Para os profissionais de marketing, valor é um conceito do ponto de vista do consumidor. Ele representa a diferença entre o benefício percebido por um produto ou serviço, e seu custo para o consumidor. Deste ponto de vista, “valor” é um conceito externo à empresa, e está relacionado à efetividade. Para os profissionais de finanças, valor é um conceito econômico: refere-se à diferença entre o preço recebido pela entrega de um produto sobre o custo econômico (operacional e de capital) para entregá-lo. Deste ponto de vista, “valor” é um conceito interno à empresa, e está relacionado à eficiência.

Em suma, só se constrói sucesso entregando benefício para o consumidor que exceda seu custo econômico. Para gerenciar esta relação, dois conjuntos de habilidades são necessários. O primeiro consiste em compreender as dimensões racionais e emocionais importantes da relação com o consumidor. O segundo, em releacionar as dimensões identificadas com os *value drivers* de um negócio. Apenas um metodologia integrada pode prover respostas consistentes ao desafio de gerenciar marcas para criar valor a clientes e acionistas.

Por Peter Jancso (pjancso@sternstewart.com.br), e Augusto Korps (akorps@sternstewart.com.br), vice-presidentes seniores da Stern Stewart

¹ Diferenciação, relevância, estima e conhecimento são os pilares do BAV⁰, *Brand Asset Valuator*, uma marca registrada da Young & Rubicam.