



O FATOR EXCESSO

Como pequenas marcas podem alavancar o equity para desafiar líderes



O Dilema da Marca Pequena

Na batalha pelos corações e mentes dos consumidores, muitas vezes parece que o jogo é manipulado. Grandes marcas estabelecidas, com orçamentos vastos, dominam, deixando os pequenos players disputando atenção. Mas e se o crescimento das marcas pequenas não estiver em imitar os gigantes, mas em forjar um manual distinto?

Marcas pequenas enfrentam obstáculos desafiadores: orçamentos limitados, baixa visibilidade e a constante luta para competir com líderes de categoria. O conceito de **Excesso de Share of Voice (ESOV)** da Binet & Field mostra que as marcas crescem quando seu share of voice ultrapassa sua participação de mercado. Para marcas pequenas, no entanto, sustentar a EPV

O que é Excedente de Demanda do Consumidor?

Marcas pequenas não crescem gritando mais alto — elas crescem gerando mais *Desejo de Marca* do que o seu atual share de mercado prevê. Este artigo conecta dados de três anos de compras domiciliares em mais de 430 marcas com **o Desejo de Marca mensurado em pesquisas da Ipsos** — uma métrica concisa de equity que mostra o quanto os consumidores desejam uma marca em relação às alternativas. Em essência, reflete a demanda orgânica de uma marca dentro de sua categoria.

Quando o *Desejo pela marca* supera seu market share, a marca detém um **excedente de demanda do consumidor**, ou **excedente de equity** — tendo um peso muito maior na mente das pessoas do que o seu tamanho real sugere. A ligação entre esse excedente de demanda atual e o crescimento das vendas de amanhã é impressionantemente direta: em 438 casos analisados, as marcas com excedente de equity aumentaram suas vendas em cerca de **3.6%** (no ano seguinte), enquanto aquelas com

é difícil, forçando-os a focar em um marketing mais inteligente e direcionado.

Este artigo apresenta uma alternativa – **Demanda Excessiva do Consumidor**, onde o equity de uma marca supera sua participação de mercado. Essa dinâmica serve como um motor de crescimento preditivo para os concorrentes, mudando o foco do gasto bruto para gerar um Desejo de Marca¹ desproporcional. Vamos explorar como pequenas marcas transformam a demanda latente em crescimento rápido. Isso fornecerá aos profissionais de marketing um manual para gerar resultados desproporcionais sem orçamentos enormes.



Para os profissionais de marketing que estão sob pressão para fazer mais com menos, este é um roteiro para superar os líderes da categoria sem precisar igualar o investimento deles — criando marcas que sejam mais desejadas, com maior frequência, e mais fáceis de escolher.

déficit tiveram uma queda de **5.2%**. Em termos simples: quando as pessoas querem você mais do que seu market share indica, as vendas acabam alcançando essa expectativa; quando elas querem menos, o mercado puxa seus números para baixo.

Figura 1



O *Equity* é medido pelo *Desejo de Marca (Brand Desire)* do Brand Value Creator, refletido na pontuação de *brand equity*. Crescimento médio percentual da participação nas vendas (em valor) por segmento de marcas (quartil superior, ou seja, os de melhor desempenho, versus quartil inferior, ou seja, os de pior desempenho). 438 casos com variação de +/- 1% de participação de mercado no ano 2 em relação ao ano 1.

O Superpoder da Marca Pequena

Nossos dados mostram que as marcas pequenas começam com uma desvantagem de penetração², mas não necessariamente de demanda do consumidor. Em nossa base de dados, as marcas pequenas geralmente atingem menos de 5% de penetração nos lares ao longo de 12 meses, enquanto as grandes marcas chegam a 29% ou mais. No entanto, as marcas pequenas ainda podem ser usadas ou consideradas por uma parcela considerável do seu público-alvo, o que significa que muito mais pessoas estão dispostas a comprá-las do que aquelas que realmente o fazem. Essa lacuna entre a baixa penetração e uma base de consideração relativamente ampla é o superpoder das marcas pequenas.



O excesso de equity é uma métrica determinante da saúde da marca, sinalizando se ela está rendendo acima ou abaixo da sua posição no mercado.

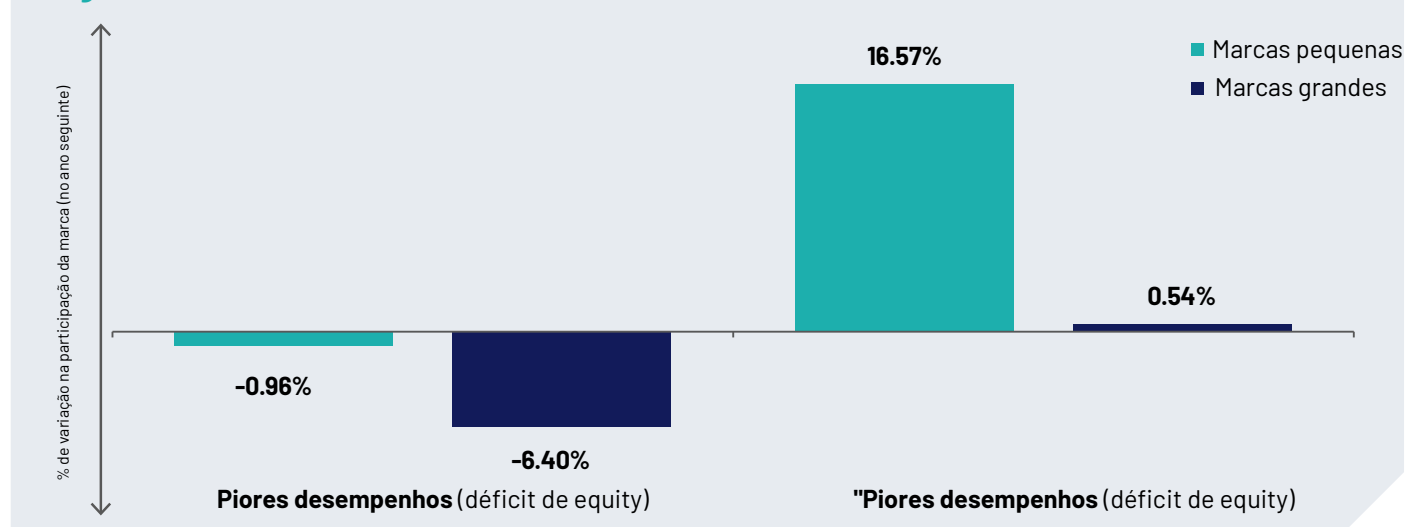
Figura 2

	Marcas pequenas	Marcas médias	Marcas grandes
Distribuição no banco de dados	21% dos casos	36% dos casos	43% dos casos
Penetração da Marca nos Lares	4.8% ou menos	Entre 7.7%–22.3%	29.3% ou mais
Set de Consideração (Marca usada ou considerada)	42% ou menos	Entre 58%–63%	66% ou mais

Quando as marcas pequenas conseguem transformar essa consideração em excedente de equity, o retorno é impressionante. Entre as marcas pequenas, as que estão no top 20% com excedente de equity entregam um crescimento de vendas (em valor) de cerca de 16,6% no ano seguinte. Em contrapartida, as grandes marcas com excedente de equity também crescem, mas em um nível mais modesto, pois já estão mais próximas da saturação e enfrentam maior inércia devido aos hábitos de compra. Para as marcas pequenas, o excedente de equity converte, na prática, fãs latentes em um rápido crescimento composto.

A questão central, portanto, é como as marcas pequenas podem estabelecer a base para gerar uma demanda desproporcional à sua real participação de mercado. Enquanto Binet & Field definem o excesso de *share of voice* em termos quantitativos simples (ou seja, quanto uma marca investe em mídia), alcançar o excesso de equity tem mais nuances. Isso exige uma abordagem multifacetada que integre tanto a estratégia de marca quanto a ativação de mercado.

Figura 3



O Manual do Desafiante: Como Construir Excedente de Demanda

Pilar 1

Escolhido por mais pessoas: Construa uma visibilidade inesquecível

Para as marcas pequenas, o mero reconhecimento ou a familiaridade não bastam — elas precisam garantir um lugar na lista mental de opções dos consumidores por meio da consideração ativa e da experimentação, para impulsionar uma penetração real. Construir *awareness*

sem gerar atração ou experimentação deixa os competidores menores fadados ao fracasso, enquanto as grandes marcas aproveitam sua familiaridade existente e o histórico de uso para obter uma consideração fácil e um ROI sólido apenas com lembretes simples.

O que fazer a seguir

- **Foque em um público, espaço de demanda ou ocasião** bem definidos para conquistar um nicho central antes de expandir.
Gere excesso de demanda criando uma proposta de valor diferenciada e superior:
- atenda a necessidades e motivações específicas (em vez de genéricas) e posicione sua marca além das convenções da categoria.
- **Construa uma base de usuários engajada, mesmo que a penetração de mercado permaneça baixa;** as marcas pequenas têm dificuldade em conquistar um alcance mais amplo até que essa base esteja sólida.
- **Escale a visibilidade e o alcance apenas depois de estabelecer domínio** no seu nicho, para garantir que a demanda supere a distribuição.
- **Siga o modelo da marca On:** gere excesso de demanda com uma segmentação precisa, em vez de orçamentos gigantescos.

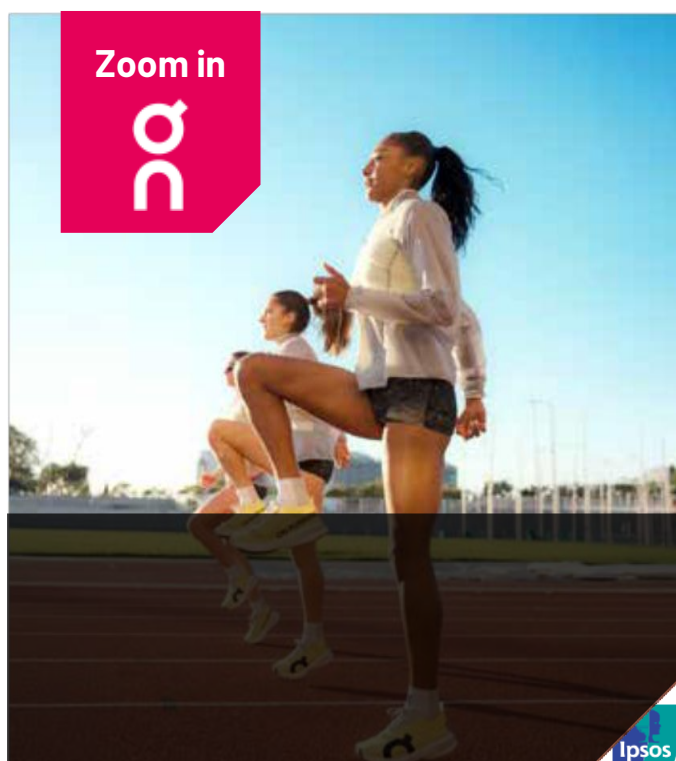


Para as marcas pequenas, a penetração real vem de garantir um lugar nos conjuntos de consideração e experimentação dos consumidores.

A On mostra como uma marca desafiante e focada pode gerar excesso de demanda ao ser altamente visível para as pessoas certas, em vez de tentar superar os gastos dos gigantes em alcance de massa. Lançada na Suíça em 2010 com seu amortecimento exclusivo CloudTec, a On une desempenho técnico a uma estética minimalista 'nude' — linhas limpas, uma paleta de cores sóbria e precisão visual —, atraindo corredores que valorizam a ciência do produto acima do visual chamativo. Apesar de deter menos de 3% da participação de mercado global, contra os 58% combinados de Nike e Adidas, a On construiu sua marca sobre uma promessa clara e proprietária: fazer os corredores sentirem que estão correndo nas nuvens.

Em vez de correr atrás de patrocínios de celebridades de massa, a On mirou em corredores apaixonados, comunidades de corrida e tenistas em ascensão, utilizando conteúdo digital, histórias de usuários e eventos comunitários que mostravam a experiência autêntica de sua pisada única. Sua identidade visual refinada — rejeitando as convenções sombrias do estilo 'no pain, no gain' do design esportivo —, combinada a uma narrativa racional e emocional de elegância e leveza, criou diferenciação e Desejo. Muito antes de conseguir igualar os orçamentos dos grandes concorrentes, a On tornou-se uma escolha premium e top-of-mind dentro do seu nicho, transformando uma narrativa concisa e baseada na ciência em um verdadeiro movimento cultural.

Zoom in



Pilar 2

Seja escolhido mais vezes: fechando a lacuna de proximidade

Construir conexões emocionais é fundamental para o crescimento das marcas pequenas, tendo a autenticidade, a transparência e a empatia como pilares centrais. Dados de Brand Equity da Ipsos, baseados em mais de 2.600 estudos, revelam que as marcas pequenas atingem 96 pontos em um índice de 'proximidade da marca' (brand closeness), ficando ligeiramente abaixo da pontuação perfeita de 100

alcançada pelas grandes marcas³. Essa lacuna de proximidade representa a fronteira crítica para o crescimento das marcas pequenas. Fechá-la leva a marca além do mero reconhecimento para ser genuinamente desejada pelos consumidores — alimentando diretamente a criação de excesso de demanda.

O que fazer a seguir

- Construa um **posicionamento genuinamente distintivo e diferente** que ressoe com o público-alvo.
- Promova um **engajamento empático e ativo** com os consumidores para cultivar a fidelidade e construir proximidade emocional.
- **Ocupe um espaço de demanda consistente** em categorias adjacentes para expandir a forma como os consumidores interagem e vivenciam a marca.
- **Desenhe novos hábitos** e faça a curadoria de experiências diferenciadas que cultivem conexões autênticas que as grandes marcas não conseguem replicar facilmente.
- Combine esses esforços para criar **expectativas únicas nos consumidores** que só a sua marca pode atender — aprofundando o apelo emocional e impulsionando a escolha recorrente.



**A autenticidade, a
transparência e a
empatia impulsionam
as conexões
emocionais que fazem
as marcas pequenas
crescerem.**

A Dr. Squatch demonstra como a construção de conexões emocionais, por meio da autenticidade e da empatia da marca, impulsiona um crescimento rápido. Saltando de US\$ 5 milhões em 2018 para US\$ 400 milhões em 2024, a marca conquistou um nicho de 'anti-categoria' com sabonetes e desodorantes naturais que trazem textura esfoliante, aromas rústicos como o *Pine Tar*, embalagens retrô e certificação B-Corp — rejeitando os concorrentes sintéticos e de gênero neutro. A marca estreitou laços com a Geração Z e os millennials através de conteúdos virais e humorísticos no TikTok e no YouTube, que 'alfinetavam' os 'sabonetes de m*rda', com o impulso de parcerias com celebridades. As assinaturas representam um terço da receita, sustentando uma forte retenção, enquanto colaborações divertidas com marcas como Star Wars e Minecraft alimentam o entusiasmo e as vendas de edições limitadas. Essa personalidade irreverente e masculina cria uma conexão genuína, transformando os clientes em uma verdadeira legião de fãs.



Pilar 3

Escolhido com mais facilidade: Disponível e acessível

As marcas pequenas não precisam de uma escala massiva para transformar demanda em crescimento sustentado — elas precisam de acessibilidade estratégica. Nossa base de dados de Brand Equity revela que, enquanto os líderes da categoria convertem 78% do conhecimento (awareness) em uso, as marcas pequenas convertem apenas 30%. Essa lacuna destaca os desafios que as marcas menores enfrentam devido à disponibilidade física limitada.

No entanto, a resposta não é simplesmente pagar por uma distribuição mais ampla, mas sim impulsionar uma consideração mais forte. Nesse aspecto, as marcas pequenas têm uma vantagem clara, convertendo 22% do conhecimento em consideração, contra apenas 13% dos líderes. Para aproveitar essa vantagem, as marcas pequenas precisam agir com mais inteligência — tornando a marca relevante em contextos específicos e buscando dominar esses momentos de consumo ou uso para desbloquear todo o seu potencial.

O que fazer a seguir

- Comece sendo **altamente relevante ao contexto**: adapte o marketing e a presença às culturas, eventos e mentalidades locais, para que sua marca pareça oportuna, pessoal e indispensável.
- Garanta **pontos de presença de alto impacto e decisivos** (como o Liquid I.V. nos caixas de lojas de bebidas) para maximizar a disponibilidade mental e física junto ao seu público principal.
- Simplifique as **compras recorrentes** por meio de assinaturas, combos e facilidade de reposição para reduzir a fadiga de decisão, garantir a fidelidade e estabilizar a receita, como demonstra a Freshpet.



As marcas pequenas vencem agindo com mais inteligência — dominando o contexto e os momentos de consumo.

A Freshpet ilustra como as marcas pequenas podem vencer ao tornar produtos premium mais fáceis de escolher, apostando em uma disponibilidade e acessibilidade únicas. Fundada em 2006 e atingindo quase US\$ 1 bilhão em vendas líquidas em 2024, essa pioneira em alimentos frescos premium para pets contornou as barreiras tradicionais de exposição no varejo por meio de geladeiras personalizadas em mais de 27.000 lojas, garantindo destaque na altura dos olhos e sinalizando frescor. Sua plataforma de entrega direta ao consumidor (DTC) elimina ainda mais o atrito, oferecendo planos de assinatura com nutrição personalizada entregues na porta de casa, ao mesmo tempo em que aproveita a tendência de humanização dos pets com campanhas do tipo 'é comida de verdade', que educam sobre os benefícios para a saúde em comparação à ração seca. Essa estratégia dupla — visibilidade garantida na loja somada ao acesso doméstico sem complicações — tornou a experimentação algo simples, impulsionando a penetração nos lares dos EUA para 13,5 milhões.



Principais aprendizados



Faça do **excedente de equity** a sua principal métrica de saúde: o Desejo de Marca é superior ao seu share de mercado, e esse gap está aumentando ou diminuindo?



Monitore se a sua marca **é mais desejada do que a sua participação atual** e faça desse gap o seu **principal KPI** para a gestão de crescimento de longo prazo.



Assim que criar o **excedente de demanda**, aposte pesado nas **alavancas de penetração** — distribuição, visibilidade e estratégia de embalagem — para converter o desejo acumulado em compradores.



Encare o **excedente de demanda do consumidor** como um **indicador de crescimento** futuro, e não como uma métrica de vaidade. Ele mostra se a sua marca está rendendo acima ou abaixo em relação à sua presença.



Se a demanda **supera o share**, você tem uma oportunidade inexplorada — desbloqueie esse potencial melhorando a presença e a precificação. Se a demanda está **abaixo da participação**, reavalie sua estratégia de marca e go-to-market, pois você está pagando caro por uma distribuição que o seu equity não consegue sustentar.



Vá além da mentalidade de '**excesso de share of voice**' e adote o pensamento de '**excedente de equity**': foque no resultado que realmente importa — a demanda latente na mente das pessoas em relação ao que a marca efetivamente vende.

Conclusão

As marcas pequenas não precisam de orçamentos maiores, mas sim de um desejo desproporcional. Quando o desejo supera drasticamente a participação de mercado, o crescimento é consequência. O principal desafio para as marcas pequenas é alavancar esse excesso de demanda do consumidor para construir gradualmente um alcance mais amplo, mantendo a mensagem, a experiência e a disponibilidade alinhadas com o público principal.

Trate o excedente de equity como a métrica regente da saúde da marca, o sinal que indica se ela está rendendo acima ou abaixo da sua posição no mercado. As marcas pequenas que crescem mais rápido do que investem vencem não por gritarem mais alto, mas por criarem mais pessoas que as desejam – e por tornarem a escolha por elas mais fácil.

Para tornar esse motor repetível, os profissionais de marketing devem medir o Desejo de Marca continuamente e usá-lo para direcionar investimentos, de modo que cada decisão potencialize a demanda excedente e garanta que o marketing entregue o maior retorno possível.

Mensuração ágil de marca com profundidade estratégica

Para ajudar as marcas desafiantes a navegar por esse cenário, desenvolvemos o **Ipsos Brand Health Essentials**. Apoiada em nossa plataforma digital de ponta a ponta, essa solução oferece um caminho otimizado e com excelente custo-benefício para uma estratégia de alto nível – entregando velocidade e simplicidade sem sacrificar o conteúdo. Ao combinar nosso framework validado de **Brand Desire** com um monitoramento de marca ágil e focado, a ferramenta fornece os direcionamentos claros de que os profissionais de marketing precisam para superar a concorrência. O Brand Health Essentials capacita pequenas e médias marcas a monitorar seu equity de forma eficaz, diagnosticar as alavancas de crescimento relevantes e, consequentemente, traduzir a demanda do consumidor em resultados comerciais sustentáveis.



Fontes:

- 1 Métrica resumida de Equity da Ipsos (derivada do Brand Value Creator)
- 2 Penetração nos lares obtida a partir de dados de painel de consumidores. Esses números foram cruzados com dados de pesquisa comparáveis por categoria.
- 3 Média de Proximidade da Marca indexada ao Desempenho da Marca, com base em 2.660 estudos do Brand Value Creator realizados em 2025.
- 4 Consideração de Marca indexada ao Conhecimento da Marca (Awareness), com base em 2.660 estudos do Brand Value Creator realizados em 2025.

Leituras complementares:



O FATOR EXCESSO

**Como pequenas marcas podem
alavancar o equity para desafiar
líderes**

AUTORES

Laurent Dumouchel

Chief Growth Officer,
Brand Health Tracking, Ipsos

Emmanuel Probst

Global Lead, Brand Thought
Leadership, Ipsos

