



LEONARDO HENRIQUE DA SILVA

**GESTÃO DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS E
HABILIDADES DA ARQUITETURA DE MARCA NA
ATUALIDADE: ESTUDOS DAS PRINCIPAIS
MARCAS EXISTENTES E SUAS EXTENSÕES**

CURITIBA
2012

LEONARDO HENRIQUE DA SILVA

**GESTÃO DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS E
HABILIDADES DA ARQUITETURA DE MARCA NA
ATUALIDADE: ESTUDOS DAS PRINCIPAIS
MARCAS EXISTENTES E SUAS EXTENSÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dra. Danielle Mantovani

CURITIBA
2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeira parte a Deus, a minha mãe Rachel por me incentivar a realizar esse trabalho, pelos amigos de trabalho que ajudaram diretamente e indiretamente. Agradeço a minha namorada Andrea, companheira em vários momentos, a meu irmão David sempre amigo e prestativo. Agradeço a meu grande pai Natal, pela garra, perseverança e honestidade ensinada desde menino. Agradeço aos meus avós pelo amor e incentivo para continuar lutando.

Dedico esse trabalho a meus pais, aos meus avós, meu irmão, minha linda Andrea e aos verdadeiros amigos.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo principal pesquisar e analisar como construir uma marca e em específico gerenciar e organizar as demais marcas dentro da arquitetura de marca. Dentro desse contexto o presente trabalho trata de construção de marca, *brand equity*, *branding*, construção de arquitetura de marca, extensão da arquitetura de marca e análise de cases de marcas de empresas renomadas no mercado. Para isso buscou-se teorias que puderam explicar essas estratégias e comprovar o assunto sem deixar dúvidas da eficácia de uma estratégia bem estruturada de gestão de marca. Como exemplo de cases de sucesso, usou-se duas grandes empresas com marcas bem conhecidas para analisar e demonstrar as estratégias de marcas utilizadas por elas.

Palavras chaves: *Brand Equity*. *Branding*. Construção de Marca. Arquitetura de Marca.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 <i>Objetivo Principal</i>	8
1.1.2 <i>Objetivo Específico</i>	8
1.1.3 <i>Justificativa</i>	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 CONSTRUINDO UMA MARCA	9
2.1.1 <i>Nome, Símbolo e Slogan</i>	10
2.1.2 <i>A Identidade da Marca</i>	12
2.2 BRAND EQUITY E BRANDING.....	14
2.2.1 <i>Brand Equity</i>	14
2.2.2 <i>Branding (marca versus produto)</i>	15
2.2.3 <i>Branding (marca versus empresa)</i>	17
2.3 OS ATIVOS DO BRAND EQUITY	18
2.3.1 <i>O valor da Marca</i>	18
2.3.2 <i>Lealdade da Marca</i>	21
2.3.3 <i>Conhecimento da Marca</i>	23
2.3.4 <i>Qualidade Percebida</i>	24
2.3.5 <i>Associações da Marca</i>	25
2.4 ESTRATÉGIA DE ARQUITETURA DE MARCAS	27
2.4.1 <i>A Matriz Marca/Produto</i>	27
2.4.2 <i>Amplitude de uma Estratégia de Arquitetura de Marca</i>	28
2.4.3 <i>Amplitude do Mix de Produtos</i>	29
2.4.4 <i>Profundidade do Mix de Produtos</i>	29
2.5 PROFUNDIDADE DE UMA ESTRATÉGIA DE ARQUITETURA DE MARCA.....	30
2.5.1 <i>Marcas de Combate</i>	31
2.5.2 <i>Marcas Vacas-Leiteiras</i>	31
2.5.3 <i>Marcas de Entrada e Marcas de Prestígio</i>	31
2.6 EXTENSÃO DE MARCA	32
2.7 VANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA	33
2.7.1 <i>Melhorar a Imagem da Marca</i>	35
2.7.2 <i>Reduzir o Risco Percebido pelo Cliente</i>	35
2.7.3 <i>Aumentar a Probabilidade de Obter Distribuição e Experimentação</i>	35
2.7.4 <i>Aumentar Eficiência de Gastos Promocionais</i>	36
2.7.5 <i>Reduzir os Custos de Programa de Marketing</i>	36
2.7.6 <i>Economizar Custos do Desenvolvimento de Nova Marca</i>	36
2.7.7 <i>Permitir Eficiência de Embalagem e Rotulagem</i>	37
2.7.8 <i>Oferecer Variedade ao Consumidor</i>	37
2.7.9 <i>Esclarecer o Significado da Marca</i>	37
2.7.10 <i>Realçar a Imagem da Marca-mãe</i>	39
2.7.11 <i>Atrair Novos Clientes para Marca e Aumentar Cobertura de Mercado</i>	39
2.7.12 <i>Revitalizar a Marca</i>	40
2.7.13 <i>Permitir Extensões Subsequentes</i>	40
2.8 DESVANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA	40
2.8.1 <i>Podem Confundir Consumidores</i>	40
2.8.2 <i>Podem Enfrentar Resistência do Varejista</i>	41
2.8.3 <i>Podem Fracassar e Prejudicar a Imagem da Marca-Mãe</i>	41
2.8.4 <i>Podem ser Bem-sucedidas, mas Canibalizar as Vendas da Marca-mãe</i>	42
2.8.5 <i>Podem ser Bem-sucedidas, mas Reduzir a Identificação com uma Determinada Categoria</i>	42
2.8.6 <i>Podem ser Bem-sucedidas, mas Prejudicar a Imagem da Marca-mãe</i>	42
2.8.7 <i>Podem Diluir o Significado da Marca</i>	43
2.8.8 <i>Podem Fazer com que a Empresa Desperdice a Chance de Desenvolver uma Nova Marca</i>	43
2.9 EXTENSÕES DE MARCA E BRAND EQUITY	43
2.9.1 <i>Criar o Brand Equity da Extensão</i>	43

2.9.2 Contribuir para o Brand Equity da Marca-Mãe	44
3 ESTUDOS DE CASOS	45
3.1 ADOBE.....	45
3.2 UNILEVER.....	51
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
5 METODOLOGIA	79
REFERÊNCIA	80

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o crescimento econômico no país pós-crise financeira mundial, grandes oportunidades de negócios estão surgindo a cada momento e por conta disso existe uma preocupação das empresas no seu âmbito comercial de se atualizarem e traçar estratégias mais competitivas no mercado. Mas com grandes “*players*” já inseridos neste contexto, atualmente líderes de mercado e a possibilidade de novas multinacionais começarem a “jogar” nesse cenário cheio de oportunidades, essa preocupação se tornou mais desafiadora.

Uma ferramenta grandiosa já conhecida e utilizada por grandes corporações durante o último século e atualmente a estratégia mais usada entre as multinacionais é a construção de valor de marca, criando personalidade e características únicas para se diferenciar dos concorrentes e ganhar destaque no mercado com seus produtos ou serviços. Através de símbolos, ideias, pessoas ou até mesmo se basear em histórias da antiguidade é possível criar valor a uma marca que será a arma principal no “*front*” e combater a altura os principais concorrentes do segmento que essa empresa irá atuar.

Essa construção de marca, gestão de demais marcas de produtos e serviços e manutenção da mesma durante a existência da empresa é o pensamento mais atual entre os profissionais na área de marketing conhecido como “*branding*”, uma das ferramentas principais na construção de estratégias empresariais atualmente e é considerado o primeiro passo para uma organização se tornar forte, competitiva e se consolidar no mercado.

Ao longo desse trabalho serão apresentados conceitos sobre essas ferramentas de gestão de marca e exemplos de como grandes corporações trabalham suas marcas e produtos no mercado atual.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Principal

O principal objetivo desse trabalho é analisar como construir uma marca forte e competitiva no mercado comercial de uma organização e como fazer a gestão dessa marca junto a seus produtos ou serviços no mercado em que ela compete.

1.1.2 Objetivo Específico

- Mostrar especificamente como construir marca e sua identidade.
- Conceituar “*Branding*” e “*Brand Equity*”
- Como fazer a gestão de uma marca. Gerenciar extensões dessa marca.
- Analisar o mercado atual estudando *cases* de grandes marcas consolidadas.

1.1.3 Justificativa

A intenção de desenvolver esse trabalho surgiu da análise de como empresas de pequeno e médio porte não se preocupam com a construção de suas marcas e até mesmo empresas que possuem a consciência dessa ferramenta não sabem como fazer a gestão da mesma e por conta disso deixam de se tornarem grandes corporações competitivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Construindo uma marca

Segundo Kevin Lane Keller (2006, p.2) marca é: “A utilização e aplicação de marcas existem há séculos como uma forma de diferenciar os bens de uma pessoa ou um fabricante do outro. *Brand* (marca em inglês) deriva do nórdico antigo *brand*, que significa ‘queimar’.

Segundo a *American Marketing Association* (AMA), “marca nada mais é do que um nome, termo, símbolo, desenho ou a combinação desses elementos que irá dar as características dessa marca para identificar os produtos ou serviços de uma organização e diferenciá-los da concorrência”. Porém no mercado atual os profissionais de *marketing* referem-se a marca como mais que um símbolo, ou seja, uma reputação que a organização criou, sendo assim existe uma distinção entre marca (símbolo) e marca (imagem) criada e reconhecida da organização perante o mercado.

Logo abaixo um exemplo de construção de marca através de símbolo, nome e conceito:



Figura 1 - “Logotipo Apple” / Fonte: UOL Tecnologia

O primeiro logotipo da Apple, desconhecido do grande público, tinha um estilo clássico, em preto e branco. O desenho mostra Isaac Newton lendo embaixo de uma árvore. O destaque da marca é a maçã que parece estar prestes a cair na cabeça de Newton -- a partir disso, o físico inglês descobriu a lei da gravidade. O primeiro slogan utilizado pela Apple era "Byte intoan Apple", que era um trocadilho com a palavra Byte (usada para medir informações) e

Bite (morder). Ao pé da letra, a tradução era algo como "Morda uma maçã". O logo foi pouco usado e substituído pela maçã mordida. Porém, a fruta era toda colorida para mostrar que os computadores da marca tinham monitores de tela colorida. Na versão mais atual, o logo da empresa foi pintado com uma cor mais fria. (Disponível em: UOL TECNOLOGIA / Acessado em: 27/02/2011)

Sendo assim, criar marca segundo a definição da AMA, é encontrar um nome, logotipo, símbolo, desenho de embalagem ou algum outro atributo que identifique o produto. Esses elementos de marca como é conhecido, irá compor e identificar os produtos diferenciando dos outros.

2.1.1 Nome, símbolo e slogan

Segundo Keller (2006, p.2), existem várias formas de criar nomes para as marcas, em alguns casos o nome da empresa será utilizado para criar as marcas dos produtos, como no caso da General Eletric, a GE marca de produtos de eletrodoméstico, em outros casos serão criados nomes diferentes para os novos produtos da empresa, como exemplo da Procter & Gamble empresa do segmento de higiene e limpeza que criou marcas como Ace e Ariel para sabão em pó, Pampers para fraldas e Pantene para xampu.

Em outros casos, são criadas marcas próprias a partir do segmento que está sendo trabalhado, como no caso da C&A que criou marcas para uma linha de roupas confeccionadas pela própria empresa, como Suncoast, Ace e Ângelo Litrico.

Keller (2006) aponta também que podem existir marcas criadas a partir de nomes próprios como (cerveja Schincariol, Café Pelé), nome de lugares (água mineral Águas de Lindóia), nomes de animais (tubos e conexões Tigres), nomes de coisas e objetos (computadores Apple "maçã"). Há também nomes criados a partir do diferencial do produto, atributos e benefícios (Dietlat, baterias Duracell, detergente Limpol). Resumindo, existe um leque de alternativas para criar uma marca partindo do segmento do produto, suas características ou qualidades, se baseando em pessoas, lugares, imagens para compor os elementos da marca.

Segundo Aaker (2006, p.208), o símbolo de uma marca pode ser o elemento central do “*brand equity*” (valor agregado atribuído a produtos e serviços - KOTLER, 2010, p.270), a característica diferencial chave da marca.

Segundo Aaker (2006), o símbolo como na imagem abaixo, sugere criar o conhecimento, as associações, e uma apreciação, ou sentimentos, que, por sua vez, pode afetar a lealdade e a qualidade percebida. Sabemos que é mais fácil apreender as imagens visuais (símbolos) que as palavras (nomes). Assim, os símbolos podem ajudar a conseguir conhecimento da marca. Contudo, um símbolo rico em associações como Mickey Mouse, o Jolly Green Giant e o homem da assistência técnica da Maytag – contribuirá muito mais, e tornar-se um ativo da empresa:

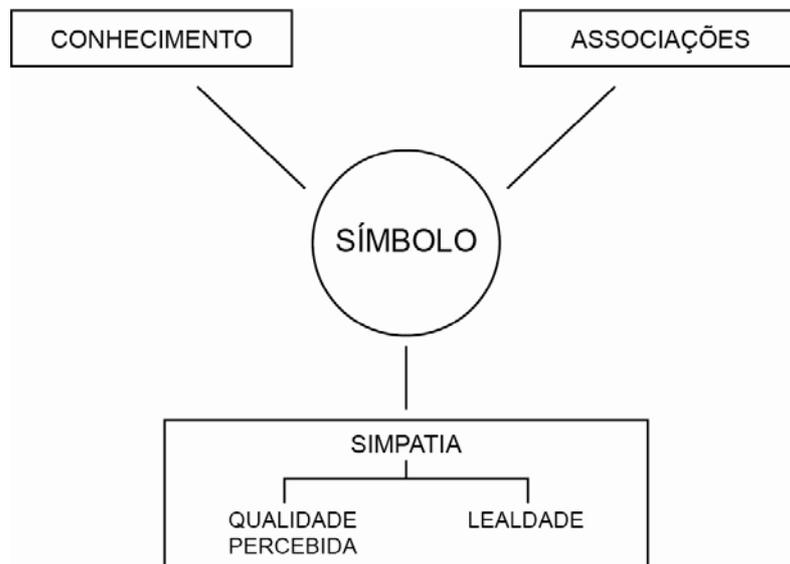


Figura 2 “O papel do símbolo” / Fonte: Aaker (1996, p.208)

Aaker (2006, p. 208) afirma que os símbolos podem ser quase tudo, incluindo:

- Formas geométricas: a rocha de Gilbraltar de Prudential
- Coisas: a diligências da WallsFargo
- Embalagens: a caixa cilíndrica azul da Morton Salt
- Logos: a maçã do computador Apple, com uma mordida
- Pessoas: o homem da assistência técnica da Maytag
- Cenas: a região do Marlboro

David Aaker (2006) diz que um símbolo pode comunicar associações que o empreendedor do negócio quer passar a seus consumidores, como por exemplo a Rocha de Gibraltar, o símbolo estilizado da Prudential, significa força, estabilidade, uma fortaleza contra a adversidade. Usando símbolos, fica mais fácil comunicar essas características, pois nem mesmo um bom programa de marketing conseguiria tal resultado. Com isso o negócio pode se apropriar de tais características para associar a outras áreas da empresa, como na distribuição, atendimento, construção da estrutura da empresa, identidade gráfica e comunicação para os produtos.

Um nome e símbolo combinado pode ser uma parte importante do *brand equity*, no entanto existe um limite que essas ferramentas podem fazer pelo negócio, daí que temos o *slogan*, elemento essencial de mesma importância do nome e símbolo que serve para deixar claro, a associação que o empreendedor quer dar à marca. O slogan pode ajudar no posicionamento do negócio, como no caso da Mazda que usa o *slogan* “*It Just feelsright*” (Sinta-se bem), que resume a estratégia de posicionamento de um carro confortável.

De acordo com Aaker (2006), um *slogan* pode remover ambiguidade do nome e símbolo, como por exemplo: a Maybelline que tem uma imagem confusa, porém com o *slogan* “Inteligente, bela, Maybelline” é muito específico. O carro Cadillac pode ter associações diferentes, mas nem sempre positivas. Pode trazer idéias de ostentação, gastador, carros grandes, mas com o *slogan* “Estilo Cadillac” essas associações ficam menos prováveis.

Em resumo, como o nome e símbolo, um *slogan* é muito eficaz se for específico, direto ao ponto e memorizável por alguma razão – interessante, relevante, engraçado, atraente. Precisa também estar ligado a marca. Algumas marcas gastaram dezenas de milhões para descobrir apenas que poucos compradores conseguem raciociná-las ao *slogan*.

2.1.2 A identidade da marca

Hoje em dia, com diversos veículos de comunicação e a necessidade de cada instituição querer se comunicar no mercado, se criou uma confusão de mensagens na sociedade, e no meio dessa confusão quem consegue marcar sua existência na mente das pessoas sai na frente. Com esse pensamento,

surgiu a necessidade de criar uma identidade da marca, formas, cores, grafismo, elementos que irão se incorporar a marca e na empresa para se diferenciar dos demais concorrentes, uma ferramenta essencial também para a gestão empresarial.

Segundo Kapferer (2003, p.86), a identidade está totalmente ligada aos elementos da marca, irá reforçar o posicionamento e dar visibilidade a marca, ou seja, a identidade são elementos de uma idéia profunda da marca, o conceito que ela quer passar. Sendo assim, essa identidade será usada para dar corpo a toda comunicação interna da empresa, na papelaria que irá para o cliente e nas peças publicitárias que rodaram pelos veículos de comunicação.

Kapferer (2003) diz que a identidade é um conceito de emissão, ele compara o conceito de imagem de marca e identidade de marca. Para ele identidade trata-se de especificar o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem de si mesma. A imagem é um resultado, uma decodificação. Sob um plano administrativo, a identidade precede a imagem. Antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que se deseja apresentar. Antes de ser captada, é preciso saber emitir. A imagem é o resultado da síntese feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca (nome da marca, símbolos visuais, produtos, propagandas, patrocínios, textos bem-sucedidos, etc.). A imagem é uma decodificação, uma interpretação de signos.

Kapferer (2003) diz que esses signos podem ser produzidos por várias fontes; a identidade da marca, mas também fatores parasitas, intenções que, distanciando-se da identidade da marca, não ficam para trás ao tomar a palavra por ela, produzindo significados por sua conta. A seguir três fontes parasitas das quais as marcas se apropriam:

Em primeiro lugar, na falta de concepção clara de identidade de sua marca, algumas empresas se focalizam sobre seus concorrentes e imitam suas comunicações. Em várias ocasiões vimos vários bancos usar dos temas de recentragem ou da recepção de si (o banco da minha vida, o bando dos meus projetos, etc.).

Em segundo lugar, com a preocupação de ter uma imagem que agrade o público, a marca se envolve de tendências socioculturais da sociedade. Ela é

oportunista e demagógica, não tem base, é somente um *look*, uma fantasia cosmética. Ela não tem em si um significado.

Em terceira derivação, está a da identidade de sonho: a marca tal como idealmente se imagina, mas que não é assim. Isso desemboca em comunicação que, se percebe mais tarde, não ficam associadas à lembrança da marca, como se elas estivessem muito distanciadas ou, ao contrário, suscitando total incredulidade e até rejeição.

A nova concepção reconhecida de identidade segundo Jean Kapferer (2003), visa evitar essas três concepções derivações da comunicação. Assim o conceito de identidade vem lembrar que, se no nascimento uma marca frequentemente é apenas o nome de um produto, com o tempo ela adquire autonomia, sentido próprio. Histórico das comunicações e produtos do passado, a marca não se apaga, ela delimita um campo de competência, de potenciais, de legitimidade.

2.2 Brand Equity e Branding

2.2.1 Brand Equity

Aaker (2006, p.16) define *brand equity* como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que esses ativos e passivos determinem o *brand equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados, e mesmo perdidos, embora parte deles possam ser desviados para um novo nome e símbolo. Os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseiam vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, de forma prática, ser agrupado em cinco categorias segundo Aaker (2006, p. 16):

- 1 – Lealdade à marca
- 2 – Conhecimento do nome
- 3 – Qualidade percebida

4 – Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida

5 – Outros ativos do proprietário da marca – patentes, *trademarks*, relações como os canais de distribuição.

Abaixo as cinco categorias de ativos que se concentram no *brandequity*, que segundo David Aaker (2006) é a base para a construção de marca, criando valor não só para o consumidor mas também para a empresa.



Figura 3 “Brand Equity” / Fonte: Aaker, (2006, p. 18)

2.2.2 Branding (marca versus produto)

Branding segundo Kotler (2006, p. 269) é “dotar de produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. O *branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gerar valor à empresa”.

Kotler (2006) diz que para que as estratégias de *branding* sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria de produto ou serviço. O segredo do *branding* é os consumidores não acharem que todas as marcas na categoria são iguais.

É importante pontuar qual a diferença entre marca e o produto, segundo Philip Kotler, “*produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, utilização ou consumo e que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo. Assim, o produto pode ser bem físico (cereal raquete de tênis ou automóvel), um serviço (linha aérea, banco ou seguradora), uma loja de varejo (loja de departamento, loja de especialidades ou supermercados), uma pessoa (político, artista ou atleta profissional), uma organização (ONG ou grupo de teatro) um lugar (cidade, estado ou país) ou uma idéia (causa política ou social)*”- (KELLER 2006, p. 4).

Segue abaixo cinco níveis segundo Kotler (2006) para um produto:

1 - O *nível do benefício central* é a necessidade ou o desejo fundamental que os consumidores satisfazem consumindo o produto ou o serviço.

2 - O *nível do produto genérico* é uma versão básica do produto que contém somente as características e os atributos absolutamente necessários para seu funcionamento, porém sem aspectos diferenciadores. É uma versão básica que desempenha adequadamente a função do produto.

3 – O *nível do produto esperado* é um conjunto de atributos ou características que os compradores normalmente esperam e com os quais concordam quando compram um produto.

4 – O *nível do produto ampliado* contém todos os atributos, os benefícios ou os serviços relacionados ao produto que o diferenciam do produto dos concorrentes.

5 – O *nível do produto potencial* contém todas as extensões e as transformações pelas quais o produto pode passar no futuro.

Kotler (2006) diz que em muitos mercados a concorrência entre os produtos se dá no nível ampliado, já que as empresas podem fabricar com êxito produtos satisfatórios no nível esperado. Sendo assim, a concorrência

não ocorre nos produtos fabricados e sim nos adicionais inseridos depois que o produto sai da fábrica, ou seja, forma de embalagem, serviços, propaganda, serviço ao consumidor, financiamento, conveniências nas entregas e armazenamento do produto.

Portanto, uma marca é não é só um produto, mas um produto com valores agregados, sendo eles tangíveis ou intangíveis, emocionais ou racionais, relacionados à qualidade, desempenho ou a uma imagem criada do produto. Por conta disso várias marcas agregam valores tecnológicos ao seu produto, outros científicos, mas sempre com o objetivo principal que é atender a necessidade real do consumidor.

Outro ponto importante segundo Kotler (2006) é sobre criar associações a marca é que ao longo de uma gestão de marca, várias associações de imagem são acrescentadas ao produto de acordo com a percepção do consumidor. Tendo em vista esse aspecto, é preciso traçar estrategicamente qualquer nova associação que se queira acrescentar, pois pode conflitar com todas as conquistas que essa marca já fez na mente do consumidor.

Criar uma marca de sucesso requer misturar todos esses vários elementos de uma maneira exclusiva – o produto ou o serviço tem de ser de alta qualidade e adequado às necessidades do consumidor; o nome de marca de ser atraente e estar afinado com as percepções do consumidor relativas a produto, embalagem, promoção, preço, e todos os outros elementos devem, similarmente, passar nos testes de adequação, apelo e diferenciação.

(Murphy 1990, p.4)

2.2.3 Branding (marca versus empresa)

Keller (2006) faz um apontamento importante em relação à marca perante a empresa no nível administrativo. Marcas podem criar segurança para a empresa, oferecendo proteção legal para características exclusivas do produto, obtendo direitos de propriedade intelectual para seu proprietário. Marcas podem ajudar no controle de estoque, contabilidade e organização por categorias de produto. Marcas podem conter características visuais como embalagem, rótulo, design, características autorais como receitas, processos de fabricação que podem ser protegidas por direitos de propriedade de produto, garantindo segurança do empresário para investir na marca e construir um valioso ativo.

Keller (2006) diz que marcas podem representar grandes lucros, podem garantir receitas futuras, ser vendidas e compradas a valores maiores do que custaria todos os bens tangíveis que essa marca construiu para a organização, pois em suposição, essa marca poderá garantir lucros por longo tempo pelo valor percebido que ela construiu na mente do consumidor.

Abaixo o *ranking* das 10 marcas mais valiosas de 2010:

+	Rank	Previous Rank	Brand	Region/Country	Sector	Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
+	1	1		United States	Beverages	71,861	2%
+	2	2		United States	Business Services	69,905	8%
+	3	3		United States	Computer Software	59,087	-3%
+	4	4		United States	Internet Services	55,317	27%
+	5	5		United States	Diversified	42,808	0%
+	6	6		United States	Restaurants	35,593	6%
+	7	7		United States	Electronics	35,217	10%
+	8	17		United States	Electronics	33,492	58%
+	9	9		United States	Media	29,018	1%
+	10	10		United States	Electronics	28,479	6%

Quadro 1 - Fonte: BEST GLOBAL BRANDS – RANKING 2011 - INTERBRAND

2.3 Os ativos do *Brand Equity*

2.3.1 O valor da marca

Keller (2006) diz que criar diferenças percebidas do produto e um ótimo relacionamento com o consumidor pode agregar valores a marca que traduzem em lucro para a empresa. Em muitos casos, grandes organizações possuem valores intangíveis agregados ao nome da marca, como por exemplo: habilidades gerenciais, competência em marketing, relacionamento com o cliente, atendimento ao consumidor, finanças e operações, ou seja, elementos

que serão percebidos pelo consumidor ou até mesmo por colaboradores e representantes que irão acrescentar no valor da marca.

Para os consumidores, as marcas são uma forma de identificar esses valores agregados, criando uma responsabilidade dos fabricantes perante esse consumidor onde através de experiências anteriores ele vai começar a separar quais produtos satisfazem suas necessidades e quais não satisfazem.

Através de necessidades atendidas segundo Keller (2006), muitos consumidores acabam criando vínculo com esse produto fazendo uma forma de pacto, se tornando o cliente fiel que toda empresa espera. Algumas marcas se associam a determinados tipos de pessoas, refletindo diferentes valores ou idéias, sendo assim, consumir tais produtos é uma forma onde o consumidor se comunica com outro, em alguns casos como forma de se diferenciar, ajudando-as a se definir perante a sociedade.

Fournier, define essa idéia da seguinte forma:

Relacionamento com marcas (de mercado) de massa podem acalmar os 'seus vazios' deixados para trás pelo abandono, por parte da sociedade, da tradição e da comunidade e fornecem âncoras estáveis em um mundo que, exceto por isso, está em constante mutação. A formação e a manutenção de relacionamento marca-produto atendem a muitos papéis apoiados culturalmente dentro da sociedade pós-moderna.

(Fournier 1966, p.3)

Keller (2006) diz que existem papéis significativos que as marcas podem desempenhar para a percepção de um produto:

Consumidores

- Identificação da origem do produto
- Atribuição de responsabilidade ao fabricante
- Redução de riscos
- Simplificação do custo de busca
- Vínculo com o fabricante do produto
- Elementos simbólicos
- Indicativo de qualidade

Fabricantes

- Identificação para simplificar rastreamento
- Proteção legal para aspectos exclusivos

Indicativo de qualidade para consumidores

Meio para criar associações exclusivas

Fonte de vantagem competitiva

Ativo para retornos financeiros

Keller (2006, p.8) aponta que marcas podem desenvolver atributos e benefícios aos seus produtos, afim de, aumentar a percepção dos consumidores na decisão de compra:

- *Bens de pesquisa*: os atributos do produto podem ser avaliados por inspeção visual (por exemplo: robustez, tamanho, cor, estilo, peso e composição).
- *Bens de experiência*: os atributos do produto são (durabilidade, qualidade de serviço, segurança e facilidade de manuseio ou utilização).
- *Bens de credibilidade*: são atributos mais difíceis de se perceber (por exemplo: cobertura de seguros).

Como alguns atributos como bens de experiência e credibilidade são difíceis de se perceber, Keller (2006, p.8) diz as marcas podem facilitar a percepção através de sinais particulares e importantes agregados a ela, como qualidade e outras características, reduzindo assim riscos na decisão de compra. Abaixo alguns riscos mais conhecidos:

- *Risco funcional*: o produto não funciona conforme as expectativas.
- *Risco físico*: o produto representa uma ameaça ao bem-estar físico ou a saúde do usuário.
- *Risco financeiro*: o produto não vela o preço pago por ele.
- *Risco social*: o produto resulta em constrangimento perante outros.
- *Risco psicológico*: o produto afeta o bem-estar mental do usuário.
- *Risco de tempo*: a falha do produto resulta em perda de tempo para encontrar um outro produto satisfatório.

Para diminuir esses riscos, o consumidor acaba comprando marcas com experiências anteriores favoráveis. Sendo assim, marcas assumem um papel

importante na decisão do consumidor, diminuindo os riscos, facilitando a compra, ganhando tempo, ajudando nas atividades do dia-a-dia.

2.3.2 Lealdade a marca

Aaker (2006) diz que em qualquer negócio, é fundamental conquistar novos consumidores e relativamente barato manter os existentes, especialmente quando estes últimos estão satisfeitos com a marca, ou até mesmo gostam dela. Em muitos mercados há uma preguiça entre os consumidores, mesmo que haja custos muito baixos para a mudança de marca e baixo comprometimento desses para com a marca existente. Alguns consumidores por sinal recomendam a marca que utiliza a novos consumidores.

Se os consumidores são indiferentes a marca e compram segundo as características, preço e conveniência, pouco considerando o nome da marca, provavelmente há pouco *brand equity*. No entanto, Aaker (2006) diz que se, por outro lado, continuam a comprar a marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na própria marca e talvez no seu símbolo e *slogans*.

Abaixo, 5 níveis da lealdade segundo Aaker (2006):



Figura 4 “A pirâmide da Lealdade”

Fonte: Aaker (2006, p. 41)

O segundo nível é do consumidor satisfeito com o produto ou, pelo menos, não insatisfeito. Basicamente não existe qualquer dimensão de

insatisfação que seja suficiente para estimular uma mudança, especificamente se esta envolver esforço.

Aaker (2006) diz que o terceiro nível contempla aqueles que também estão satisfeitos, mas ainda temem os custos da mudança, custos de tempo, dinheiro, ou performance associados. Talvez esses compradores prevejam o risco de outra marca não funcionar tão bem num contexto de utilização particular. Para atrair esses compradores, os concorrentes têm de superar os custos de mudança mediante a oferta de um atrativo ou de um benefício compensatório. Esse grupo pode muito bem ser chamado de leais, mas suscetíveis a mudanças.

No quarto nível encontramos os que realmente gostam da marca. Sua preferência parte de uma associação com o símbolo e um conjunto de experiências de uso ou com uma alta qualidade percebida. Contudo, a ligação é frequentemente um sentimento geral que não pode ser relacionado de perto a qualquer coisa específica. As pessoas são sempre capazes de identificar por que gostam de algo. O relacionamento de longo prazo pode tornar-se um efeito poderoso, mesmo sem um símbolo amigável. Esse grupo de pessoas pode ser chamado de amigo da marca, uma ligação emocional de amizade.

O último nível, o mais elevado refere-se aos consumidores comprometidos. São compradores que têm orgulho de serem usuários da marca e aconselham-na para outros compradores. Esse valor criado não é tanto por uma questão individual, mas sim pela capacidade de atração e divulgação da marca aos outros níveis. Exemplo típico desse nível é o consumidor de Harley Davidson, onde o comprador tatua o próprio símbolo ao corpo. Uma marca que tenha um número considerável de usuários pode ser chamada de carismática, o resultado disso pode ser compensador.

De acordo Aaker (2006) essa lealdade dos consumidores pela marca reduz de certa forma a vulnerabilidade da ação competitiva. Os concorrentes se sentem desencorajados a investir recursos para atrair consumidores satisfeitos. Esta lealdade implica em melhores negócios com o comércio, pois eles esperam que a marca sempre esteja disponível no mercado.

Aaker (2006) afirma que a lealdade à marca é um dos pilares em marketing, uma medida de ligação do consumidor com a marca, seu símbolo e *slogan*. A medida que a lealdade aumenta, a base dos consumidores à ação da

concorrência diminui. Esse é um indicativo do *brand equity* claramente ligado aos lucros futuros, uma vez que a lealdade à marca se traduz diretamente em vendas futuras.

2.3.3 Conhecimento da marca

Aaker (2006) diz que o conhecimento da marca é a capacidade do consumidor potencial tem de lembrar e reconhecer a marca como integrante de uma certa categoria de produtos.

O conhecimento da marca envolve um intervalo de sentimentos contínuo, desde aquele, incerto, de que a marca seja reconhecida, até a crença de que ela é a única na classe de produtos. A figura abaixo ilustra exatamente três níveis muito diferentes de conhecimento da marca. O papel do conhecimento da marca no *brand equity* dependerá tanto do contexto como do nível de conhecimento atingido.

Ilustração dos níveis de conhecimento da marca segundo Aaker (2006):



Figura 5 “A Piramide do Conhecimento”

Fonte: Aaker (2006, p. 65)

O nível mais baixo do reconhecimento de marca, baseia-se em um teste de recall estimulado. Os entrevistados, talvez em um levantamento telefônico, recebem um conjunto de nomes de marcas que uma determina classe de produtos para identificar aqueles dos quais já ouviram falar antes. Assim, embora tenha de existir um elo entre a marca e a classe do produto, o nome

não precisa ser forte. Esse estágio de reconhecimento da marca é particularmente importante para o comprador que escolhe a marca no ponto de venda.

O próximo nível se dá na lembrança na marca. Nesse nível, a lembrança é espontânea, não necessitando de estímulo do nível anterior. Essa recordação sem ajuda é mais difícil do que o reconhecimento, e está associada com uma posição mais forte da marca. Uma pessoa pode ter o *recall* (lembrança) de muito mais itens se ouvir alguns deles do que quando solicitada a explicitá-los espontaneamente.

O nível mais alto se dá pela primeira marca mencionada numa pesquisa de *recall* sem estímulo, com classificação de *Top of Mind*, uma posição especial. De forma concreta, ela está à frente das outras marcas na lembrança da pessoa, embora, naturalmente, possa haver uma outra bem próxima.

2.3.4 Qualidade percebida

Para Aaker (2006, p.88) qualidade percebida é o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto em relação aos outros produtos. A qualidade percebida é antes de tudo o conhecimento do consumidor. Abaixo três conceitos correlatos:

- Qualidade real e objetiva: o quanto o produto ou serviço agrega com serviço superior.
- Qualidade baseada no produto: a natureza e quantidade dos ingredientes, características ou serviços envolvidos.
- Qualidade de fabricação: conformidade com as especificações, a meta de “defeito zero”.

A qualidade percebida é definida com relação a um propósito percebido e um conjunto de alternativas. Por exemplo, no caso de um estabelecimento comercial, onde um concorrente oferece facilidade de estacionamento, tempo curto de espera nos caixas, atendimento do pessoal na saída e com estoques a pronta entrega com itens desejados, estará agregando um nível maior de qualidade percebida, um diferencial em relação aos outros concorrentes, já que

os mesmos oferecem a mesma qualidade de mercadoria e o mesmo ambiente de compra. Sendo assim, a qualidade percebida não poder ser necessariamente determinada objetivamente, porque se trata de um julgamento pessoal do consumidor no momento da compra.

A qualidade percebida também se difere de satisfação. Um consumidor pode estar satisfeito com um produto de qualidade inferior, pois suas expectativas do grau de performance desse produto também era baixa. Já a alta qualidade percebida não é compatível com baixas expectativas.

Aaker (2006) conclui que qualidade percebida é intangível, um sentimento geral sobre uma marca. Contudo, usualmente se baseará em dimensões subjacentes que incluem características do produto, aos quais a marca esteja conectada, como confiabilidade e performance. Para compreender a qualidade percebida, a identificação e a medição das dimensões subjacentes serão úteis, mas a qualidade percebida em si mesmo é uma construção sumária e globalizada.

2.3.5 Associações da marca

Aaker (2006) afirma que uma associação de marca é algo “ligado” a uma imagem na memória. Assim, a McDonald’s poderia estar ligada a uma personalidade como Ronald McDonald, um segmento de consumo, crianças, um sentimento, vontade de se divertir, uma característica do produto, serviço, um símbolo, os arcos dourados, um estilo de vida apressado, um objeto com o automóvel, ou uma atividade tal como ir ao cinema perto do McDonald’s.



Figura 6 “As Associações da Marca”

Fonte: Aaker (2006, p. 120)

As associações têm um grau de força, uma ligação com uma marca será mais forte quando for baseada em muitas expectativas ou exposições a comunicações, em vez de em poucas.

Uma imagem de marca é um conjunto de associações, organizadas de forma significativa na mente dos consumidores. Assim, o McDonald’s não é apenas um conjunto de vinte fortes associações e de trinta outras mais fracas. As associações estão organizadas em grupos que têm significado. Pode haver também um agrupamento para crianças, um para serviços, e um outro, de alimentação. Pode haver uma ou mais imagens visuais, figuras mentais que nos vêm à mente quando o nome é mencionado – como, no caso do McDonald’s, os arcos dourados, Ronald McDonald, ou inevitavelmente hambúrgueres e batatas fritas.

Aaker (2006) diz que o posicionamento é estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação, exceto quando se aplica um quadro de referência no qual está a concorrência. Uma marca bem-posicionada terá uma atraente posição competitiva, suportada por fortes associações. Ficará muito bem colocada em um atributo desejável, como serviço amigável, ou ocupará uma

posição distinta daquela dos concorrentes, como, por exemplo, a única loja que oferece entrega à domicílio.

A “posição de uma marca” realmente reflete como as pessoas percebem a marca. Contudo, “o posicionamento”, ou uma “estratégia de posicionamento”, pode ser usado também para refletir como uma empresa está procurando ser percebida. Assim, “o Cadillac está posicionado como um carro de classe alta, no mesmo nível do Mercedes” poderia significar que o Cadillac está tentando ser percebido dessa forma, e não necessariamente que tenha sido bem-sucedido.

2.4 Estratégia de Arquitetura de Marcas

Depois de entendermos como criar uma marca com elementos fortes, valores agregados percebidos e associações claras, nesse capítulo Keller (2006, p. 212) aponta estratégias fundamentais de *branding* para continuar a trabalhar essas associações e utilizá-las em outras marcas e produtos da empresa, a fim de reforçar o conhecimento da marca-mãe e seu *brand equity* no mercado. Arquitetura de marcas é uma estratégia com o propósito de escolher quais elementos da marca-mãe serão utilizados para inserir nos produtos e demais extensões de marcas, deixando claro ao consumidor que tipo de produto oferece e em qual categoria a empresa está competindo, organizando todos os produtos em sua mente.

2.4.1 A Matriz Marca/Produto

A matriz marca/produto é uma representação de todas as marcas e produtos que podem ser vendidos pela empresa segundo Keller (2006, p.212). As linhas da matriz são as marcas da empresa e as colunas são os produtos correspondentes.

Essas linhas da matriz representam relações marca/produto onde estão inseridas as estratégias de extensão de marca em relação a número e natureza dos produtos vendidos sobre suas marcas. Uma linha de marca consiste em todos os produtos, desde o produto original e suas extensões de linha e

categoria, sendo assim, uma linha de marca corresponde a uma linha de matriz. Essa extensão de marca deve ser avaliada a partir das associações criadas para seu *brand equity* em relação aos da marca-mãe, avaliar qual o grau de efetividade que as associações dessa extensão terão no mercado e se elas serão favoráveis e exclusivas a ponto de não interferir nas associações existentes criadas para a marca-mãe.

Keller (2006) diz também que as colunas da matriz representam relações produto/marca e retratam a estratégia do portfólio de marcas em relação a número e natureza de marcas. O portfólio de marcas é o conjunto de todas as marcas que uma empresa oferece, e deve ser julgado segundo sua capacidade de maximizar o *brand equity* coletivamente, ou seja, nenhuma marca do portfólio deve reduzir o *brand equity* das outras marcas, elas devem trabalhar o mesmo em combinação.

Linha de produtos é o grupo de produtos em uma categoria, que estão intimamente ligados porque são vendidos para os mesmos consumidores, expostos nas mesmas lojas com determinada faixa de preço. Uma linha de produto pode ser composta de marcas diferentes ou de uma única marca de família ou marca individual cuja linha foi ampliada. O mix de produtos é o conjunto de todas as linhas de produtos. Assim essas linhas de produtos representam conjuntos diferentes de coluna na matriz marca/produto que, que compõem o mix de produtos. Um mix de marcas é o conjunto de todas as linhas de marcas que um vendedor oferece ao varejo.

Estratégia de arquitetura de marcas visa organizar os elementos de marca, selecionar os atributos e benefícios mais relevantes da marca a ser estendida. Ela irá decidir quais os nomes de marca, símbolos e slogans usar, para constituir os produtos da extensão de marca. A estratégia de arquitetura de marca vai analisar como será essa arquitetura, como será a amplitude (relações marca/produto e extensão de marca) e a profundidade (relações produto/marca, e portfólio ou mix de marcas) segundo Keller (2006).

2.4.2 Amplitude de uma estratégia de arquitetura de marcas

Na amplitude de uma estratégia de arquitetura de marcas, a empresa irá analisar como irá organizar o número e a natureza de suas marcas, como será organizado o mix de produtos e quais deles é potencial para fabricação, ou

seja, irá analisar quantas linhas de produtos a empresa deve manter (amplitude do mix) e quantos itens dessa linha devem ser oferecidos (profundidade do mix), (Keller 2006, p.214).

2.4.3 Amplitude do mix de produtos

De acordo com Keller (2006), na amplitude do mix, três fatores afetam a atratividade da categoria de produto:

1 – Fatores agregados de mercado: características do mercado. Se todo o resto for igual, uma categoria é considerada atraente se for grande (medida de unidades e valor), se for de crescimento rápido (tanto de termos atuais quanto futuros), se estiver no estágio de crescimento de ciclo de vida do produto, se os padrões de vendas forem muitos cíclicos nem sazonais, e se tiver margens de lucro altas e constantes.

2 – Fatores de categoria: fatores subjacentes que afetam a categoria: uma categoria é considerada atraente quando a ameaça de concorrentes for baixa, seja por barreiras de entrada, diferenciação de produtos, necessidade de capital, ou pode ser atraente quando o poder de barganha for baixo, ou quando a rivalidade entre categorias for baixa (há poucos concorrentes), ou quando o mercado estiver operando em sua capacidade máxima.

3 – Fatores ambientais: forças externas não relacionadas a clientes e concorrentes, fatores como: política, econômicos, tecnológicos, legais e sociais.

Esses fatores relacionam de alguma forma com consumidores, concorrência e ambiente de marketing e devem ser avaliados para determinar a atratividade da categoria de produtos.

2.4.4 Profundidade do mix de produtos

Depois de decidido quais categorias de produtos e qual mercado irão competir, Keller (2006) diz que é preciso definir quais produtos serão ofertados. Para isso deve ser avaliado qual a capacidade e potencial de item da linha de produtos, quais irão atender a necessidade do consumidor e quais darão lucros para empresa. É preciso apontar também, que uma linha de produtos com

vários itens pode aumentar a participação do mercado, porém aumentar os gastos. Uma linha de produto com poucos itens pode aumentar a lucratividade, mas também diminuir a força de imagem de marca se for usada a mesma marca.

Estabelecido quais produtos e itens irão compor a linha de produtos, é preciso então analisar quais elementos, nomes e marcas a serem utilizados, e quais produtos serão associados a essas marcas e quantas marcas irão compor a categoria de produtos.

2.5 Profundidade de uma estratégia de arquitetura de marcas

A profundidade de uma estratégia de arquitetura de marcas irá analisar e estabelecer quantas marcas e quais suas natureza irão compor o mix de marcas. Essa estratégia visa criar múltiplas marcas, para atender vários segmentos de mercados, divididos por categorias de preço, canais de distribuição e praças diferentes. Em alguns casos as empresas inserem marcas múltiplas, porque nenhuma de suas marcas é favorável a todos os tipos de mercados. Abaixo algumas razões segundo Keller (2006, p. 215) para lançar marcas múltiplas:

- Aumentar a presença no mercado e a dependência do varejista ou intermediário

- Atrair clientes que buscam variedade e que, caso contrário, poderiam mudar para outra marca.

- Atrair clientes que buscam variedade e que, caso contrário, poderiam mudar para outra marca.

- Aumentar a concorrência interna dentro da empresa.

- Aproveitar economias de escala em propaganda, vendas, merchandising e distribuição física.

Em geral, a ideia principal para a organização do portfólio de marcas, é maximizar os lucros da empresa, atendendo vários segmentos de mercados, para que nenhum consumidor seja ignorado, ou seja, cada marca irá atender um determinado público distinto, assim cada marca não interfere no segmento da outra e assim não concorram entre si (Keller 2006)

2.5.1 Marcas de combate

Uma estratégia importante para o portfólio de marcas é criar marcas de combate. O propósito dessas marcas é criar ponto de paridade a fim de distanciar as marcas dos concorrentes com as marcas estratégicas da empresa, preservando-as. (Keller 2006)

2.5.2 Marcas vacas-leiteiras

No portfólio de marcas, podem existir algumas marcas que estão em declínio, no entanto são mantidas porque ainda trazem lucratividade para a empresa sem esforço de marketing ou também porque a empresa não possui outra marca que irá atender esse público. Sendo assim essas marcas são mantidas e exploradas, capitalizando a reserva do seu *brand equity*. (Keller 2006)

2.5.3 Marcas de entrada e marcas de prestígio

Em muitas extensões de linha, Keller (2006) diz que existem marcas que variam em preço e qualidade. Essas submarcas servem para alavancar associações de outras marcas, distinguem-se com base nas dimensões de preço e qualidade. Marcas de preço baixo no portfólio de marcas são criadas para atrair clientes para a empresa. Os varejistas gostam de oferecer essas marcas geradoras de tráfego com o intuito de conseguir clientes para marcas de preço mais alto. Marcas de preço mais alto têm um papel importante no portfólio, servem para trazer prestígio e credibilidade para demais marcas e marca-mãe.

2.6 Extensão de Marca

Como as empresas consideram marcas como ativos da empresa, elas entendem que criar novas marcas é uma fonte de crescimento e ganhos futuros. Para a maioria das empresas, uma estratégia de crescimento é se inserir em novos mercados, aumentar a participação nos já existentes e criar novos segmentos. Por isso a importância de criar novas marcas e aumentar os valores de marcas existentes. Criar novas frentes através de novos produtos, pode ser um trabalho arriscado que requer muita análise do consumidor, capacidades corporativas e ações mais competitivas.

Segundo Keller (2006, p.242), para se introduzir um novo produto, uma empresa se dispõe de três alternativas diferentes:

1 – Desenvolver uma nova marca escolhida especificamente para o novo produto.

2 – Utilizar uma de suas marcas existentes.

3 – Combinar uma nova marca com uma marca existente.

Keller (2006) define extensão de marca: “como um processo de usar um nome de marca estabelecido para introduzir um novo produto”. Quando é o caso de combinação de marca existente com nova marca, é chamado de extensão de *submarca*. Quando essa marca existente dá origem a uma extensão de marca, é chamado de marca-mãe.

Existem duas categorias para classificar extensões de marca de acordo com Keller (2006):

Extensão de linha: a marca-mãe é usada para nomear um novo produto que visa atender um segmento de mercado que está inserido dentro da categoria de produtos que a marca-mãe atende.

Extensão de categoria: a marca-mãe é usada para entrar em uma categoria de produto diferente daquela atualmente atendida pela marca-mãe(exemplo: perfumes Ferrari).

Segundo os profissionais de marketing, a maior parte do sucesso de novas marcas se dá pela extensão de linha, usando os valores da marca-mãe, em contrapartida a essa estratégia, existem marcas de sucesso que não

vieram de extensão de linha como é o exemplo do medicamento Viagra, o isotônico Gatorade e bebida de soja Ades.

Edward M. Tauber (1998, p.26-30) pesquisador e consultor de empresas, identifica sete estratégias para extensão de marca:

1 - Introduzir o mesmo produto sob uma forma diferente. Exemplo: Pepsi Twist

2 – Introduzir produtos que contêm o sabor, ingrediente ou componente distintivo da marca. Exemplos: tempero para saladas Philadelphia.

3 – Introduzir produtos próximos para a marca. Exemplos: redes de vôlei e bolas Wilson.

4 – Introduzir produtos relevantes para o público da marca. Exemplos: consórcios Porto Seguro e cheques de viagem Visa.

5 – Introduzir produtos que capitalizam a experiência e o conhecimento técnico percebido da empresa. Exemplos: cortadores de grama Honda e fotocopiadoras Canon.

6 – Introduzir produtos que refletem o aspecto, atributo ou benefício característico da marca. Exemplo: produtos de limpeza doméstica ‘desodorizantes’ da Lysol e produtos de limpeza ‘eficazes’ Veja.

7 – Introduzir produtos que capitalizam a imagem ou prestígio distintivos da marca. Exemplos: roupas e acessórios Calvin Klein e óculos de sol Porsche.

2.7 Vantagens das Extensões de Marca

De acordo com Keller (2006, p.245), estender ou não a marca não é a questão para empresas e sim onde e como a marca deve ser estendida. Extensões bem planejadas podem oferecer vantagens para empresas categorizadas como: as que facilitam a aceitação do novo produto e como as que proporcionam benefícios à marca-mãe ou à empresa como um todo.

Segundo analistas de marketing, estimam que somente dois entre dez novos produtos terão sucesso, ou talvez apenas um em dez. McMath (1992, p.26-30), curador de uma exposição de mais de 75 mil produtos que já foram ‘novos produtos’ um dia, identifica nove razões principais para o fracasso de um produto:

- 1 - O mercado era muito pequeno.
- 2 - O produto não era muito representativo para a empresa
- 3 – A justificativa do produto baseou-se em pesquisas de marketing inadequadas e inexatas ou a empresa ignorou o resultado das pesquisas.
- 4 – A pesquisa de mercado da empresa foi realizada muito cedo ou muito forte (causando falha na capitalização de sua oportunidade de marketing).
- 5 – O produto rendeu retornos insuficientes sobre o investimento (margens baixas e custos altos).
- 6 – O produto não era novo nem diferente.
- 7 – O produto não tinha conexão com os hábitos do mercado.
- 8 – O produto não confirmou as expectativas prometidas.
- 9 – Os consumidores não conseguiam compreender o produto.

Uma extensão de marca também tem os mesmos desafios que um novo produto, porém tem algumas vantagens e maior probabilidade de sucesso. Abaixo uma lista de vantagens que uma extensão de marca pode trazer:

Facilitar a aceitação de novo produto

- Melhoria de imagem da marca
- Redução do risco percebido por clientes
- Maior possibilidade de distribuição e experimentação
- Aumento de eficiência de gastos promocionais
- Redução de custos de lançamento e acompanhamento
- Eliminação do custo de desenvolvimento de nova marca
- Eficiências de embalagem e rotulagem
- Ofertar variedade ao consumidor

Proporcionar benefícios à marca-mãe

- Clarificação do significado da marca
- Realçar a imagem da marca-mãe
- Conquistar novos clientes para a marca
- Revitalização da marca
- Possibilidade de novas extensões

2.7.1 Melhorar a imagem de marca

Segundo Keller (2006) a vantagem de uma imagem de marca bem conhecida e bem apreciada é que, com o passar do tempo, os consumidores criam expectativas quanto ao seu desempenho. Quando é lançado um novo produto a partir de uma marca-mãe, o consumidor que irá consumir este produto, esperar obter o mesmo desempenho e resultado que obtinha com produtos oferecidos pela marca-mãe. O consumidor cria expectativas quanto a composição e desempenho deste produto, pela experiência de consumo dos produtos que a marca-mãe já vinha lhe oferecendo.

2.7.2 Reduzir o risco percebido pelo cliente

Segundo uma pesquisa que examinou fatores que afetam a aceitação de um novo produto, constatou que para a experimentação inicial o mais importante era o quanto esse produto estava envolvido com uma marca de família conhecida. Percebeu-se que extensões através de marcas corporativas conhecidas poderiam trazer credibilidade e sustentabilidade a novos produtos lançados, porém pelo fato do grande mix de produtos ligados a essa marca de família, ela não consegue criar associação específicas. No entanto pela confiabilidade e credibilidade corporativa que essa marca de família criou ao longo do tempo, com experiências de consumo através de outros produtos, pode reduzir riscos para o consumidor que possa vir a experimentar novos produtos dessa marca.

2.7.3 Aumentar a probabilidade de obter distribuição e experimentação

Keller (2006) diz que devido ao aumento de demanda resultante da introdução de um novo produto como extensão de marca, pode facilitar a aceitação desse produto junto aos varejistas. Estudos indicaram que a reputação da marca é um fator relevante para critério de seleção dos responsáveis pela entrada de novos produtos no supermercado.

2.7.4 Aumentar eficiência de gastos promocionais

De acordo com Keller (2006), uma vantagem óbvia de introduzir novo produto como extensão de marca é que a campanha para introdução não precisará criar lembrança de marca. É mais fácil introduzir um produto com marca conhecida na mente do consumidor, do que primeiro criar a lembrança de marca, depois associar essa marca a um produto.

Vários estudos de pesquisas constataam esse benefício de extensão. Extensões de marcas bem-sucedidas gastavam bem menos em propaganda do que novos nomes de marcas. Estudos realizados por Dan Smith, da universidade de Indiana, demonstram que a vantagem da eficiência de propaganda entre extensões de marca e marca nova, aumentava à medida que era maior a semelhança com produtos associados à marca-mãe, à medida que o preço aumentava em comparação com os concorrentes e à medida que aumentava a intensidade de distribuição. Em contrapartida essa diferença de eficiência diminuía entre extensão de marca e marca nova, quando o novo produto continha elementos de busca, ou seja, elementos que indicavam qualidade do produto e podiam ser avaliados por inspeção visual.

2.7.5 Reduzir os custos de programas de marketing

Considerando que distribuição e promoção são fundamentais para o lançamento de um produto, estima-se que uma empresa pode economizar de 40 a 80 por cento em programas de marketing. Após o lançamento pode-se considerar ainda outros benefícios. Se a marca estiver associada a outros produtos a propaganda pode oferecer uma relação custo/benefício para a marca de família como um todo. (Keller 2006)

2.7.6 Economizar custos do desenvolvimento de nova marca

Para desenvolver uma nova marca, como vimos anteriormente em capítulos anteriores, é preciso de pesquisa e profissionais capacitados para criar elementos de marca com símbolo, nome, slogans. Como isso não é garantia de sucesso, além de ser uma tarefa delicada pode desencadear gastos enormes sem retornos rápidos e suficientes. (Keller 2006)

2.7.7 Permitir eficiência de embalagem e rotulagem

Embalagens e rótulos idênticos podem ajudar nas extensões de marca, tanto para reduzir custos de produção e trazer mais destaques nas gôndolas, já que se colocadas uma do lado da outra pode criar o efeito “painel” trazendo assim mais assimilação da marca e visibilidade. (Keller 2006)

2.7.8 Oferecer variedade ao consumidor

Oferecer um leque de opções de marcas dentro de uma categoria de produto, pode fazer com que os consumidores que esperam mudanças em relação ao produto de sua preferência, possam experimentar outros produtos sem abandonar a família da marca. Para isso, é preciso ter vários itens numa linha de produtos para oferecer variedades mais completas. Com isso além de fortalecer a marca-mãe, pode motivar o consumidor a consumir os produtos com mais intensidade e de maneira diferente. (Keller 2006)

2.7.9 Esclarecer o significado da marca

De acordo com Keller (2006, p.248), extensões de marca podem trazer benefícios valiosos à marca-mãe. Podem ajudar no esclarecimento do significado da marca e tipo de mercado e categoria que ela compete.

Um exemplo específico de ampliar o significado do produto e estender a linha a partir da marca-mãe é a Xerox. Percebendo que o mercado de cópias eletrônicas estava substituindo o mercado de cópias de papel a Xerox ampliou sua linha de produtos, incluindo impressoras digitais, scanners e software de edição de texto. A empresa criou uma grande campanha de propaganda e marketing para mudar a imagem junto aos consumidores e mostrar sua capacidade para esse novo mercado. Foi criado um novo logotipo para ser usado em todas as peças publicitárias e produtos. Esse novo logotipo tinha um símbolo de X em vermelho com uma das pernas do X “pixelado”, associando-se a idéia de produto digital, representado abaixo:



Figura 7 “Símbolo Xerox”
Fonte: Keller (2006, p. 248)

Depois introduziu o slogan “The Document Company” reforçando a idéia do compromisso com a tecnologia:



Figura 8 “Logotipo Xerox”
Fonte: Keller (2006, p. 248)

Atualmente na tentativa de transmitir mudança, atualidade e modernidade, a Xerox evoluiu para uma nova marca, modificando a tipologia e símbolo da marca, seguindo tendências internacionais com traços mais orgânicos e efeitos que dão associações à nova era do mundo digital. (Keller 2006, p.248)



Figura 9 “Logotipo Xerox”
Fonte: Keller (2006, p. 248)

Por isso a importância de um significado de marca mais amplo, para poder traçar um caminho mais largo da marca e expandir fronteiras, ganhando

mais mercado e aproveitando as oportunidades de novas tendências de consumo. Ted Levitt, de Harvard deixa bem claro esse raciocínio em seu artigo clássico:

As ferrovias não estão apenas no negócio de 'ferrovias', mas também no negócio de 'transportes.

(Levitt 1960, p.45-46)

Em outras palavras, esse negócio não compete apenas com outras ferrovias, mas sim com outros meios de transportes (carros e aviões). Keller (2006)

2.7.10 Realçar a imagem da marca-mãe

Segundo o modelo de *brand equity* baseado no cliente, Keller (2006) diz que um benefício que a extensão de marca bem-sucedida possa proporcionar, é realçar a marca-mãe fortalecendo as associações de marca já existente ou até adicionado uma nova associação.

Um fator comum que a extensão de marca afeta a imagem da marca-mãe é ajudando a esclarecer os fatores centrais da marca. Esses fatores são os atributos e benefícios que caracterizam os produtos da linha de marca como vimos no capítulo de associações da marca. A Nike, por exemplo, expandiu-se de calçados de corrida para outros calçados, roupas e equipamentos esportivos, reforçando sua associação de 'alto desempenho' e 'esportes'. (Keller 2006, p.251)

2.7.11 Atrair novos clientes para a marca e aumentar a cobertura de mercado

As extensões podem ajudar a marca-mãe na expansão da cobertura de mercado, oferecendo um benefício de produto que possibilita a experimentação da marca.

Criar notícia da marca é também uma estratégia de aumentar venda e visibilidade no mercado, ou seja, criar variações do produto com um benefício específico para manter o consumidor sempre atualizado dos progressos da marca e reforçando a lembrança da mesma na mente desse consumidor. (Keller 2006)

2.7.12 Revitalizar a marca

Através de produtos sofisticados, modernos e atuais, a extensão de marca pode trazer interesse e simpatia para a marca-mãe, renovando-a e criando associações mais fortes para ela, transformando-a numa marca de família. (Keller 2006)

2.7.13 Permitir extensões subsequentes

Um benefício de uma extensão de marca bem-sucedida pode trazer introdução de submarcas, com extensões complementares.

2.8 Desvantagens das Extensões de Marca

Mesmo com as inúmeras vantagens de uma extensão de marca, Keller (2006, p.251) lista uma série de desvantagens significativas que devem ser observadas atentamente, listadas abaixo:

Podem confundir consumidores

Podem enfrentar resistência do varejista

Podem fracassar e prejudicar a imagem da marca-mãe

Podem ser bem-sucedidas, mas canibalizar vendas da marca-mãe

Podem ser bem-sucedidas, mas reduzir a identificação com categoria

Podem ser bem-sucedidas, mas prejudicar a imagem da marca-mãe

Podem diluir o significado de marca

Podem eliminar chance de desenvolver uma nova marca

2.8.1 Podem confundir consumidores

Segundo Keller (2006) devido a variedades de produtos oferecidos por uma extensão de linha, o consumidor pode ficar confuso por qual produto comprar ou qual irá atender a sua necessidade. Como resultado, eles acabam rejeitando a extensão por versões experimentadas sem sucesso de satisfação ou versões multiuso que atendem todas as necessidades sem precisar de

demais versões de produtos. Além desses fatores, existe o problema da grande quantidade de novos produtos sendo inserido no mercado, não tendo espaço suficiente para todos esses produtos nas gôndolas, tendo como consequência a frustração do consumidor ao não encontrar o produto anunciado nos estabelecimentos.

2.8.2 Podem enfrentar resistência do varejista

O número de versões de produtos praticamente aumentou em vários segmentos, mas o espaço em gôndolas não expandiu o suficiente, se tornando impossível para o varejista oferecer todas as versões e marcas de produtos existentes. Além disso, os varejistas acham que muitas extensões são imitações de outras marcas existentes. Um estudo realizado pela Food Marketing Institute (FMI) mostrou que os varejistas podiam reduzir em até 25% seu estoque de produtos em algumas categorias sem prejudicar suas vendas, identificando e eliminando itens duplicados que ofereciam o mesmo produto, ou produtos de baixa rotatividade, aumentando assim sua lucratividade. (Keller, 2006, p. 251)

2.8.3 Podem fracassar e prejudicar a imagem da marca-mãe

Além de um possível fracasso de extensão de marca, pode acontecer algo ainda pior, prejudicar a imagem da marca-mãe. Como a marca-mãe já tem uma associação e qualidade percebida pelo consumidor, se o produto de extensão fracassar ou se apropriar de alguma associação que vai contra o conceito da marca-mãe, além de ofender o consumidor fiel, pode estragar toda a imagem e qualidade percebida construída durante anos. Como foi o caso da Mercedes que lançou o Mercedes Classe A no Brasil para pessoas de menor poder aquisitivo, além do malsucedido lançamento sem grande volume de vendas, correu o risco de queimar uma imagem bem-sucedida e tradicional de carros de luxo, afetando diretamente o relacionamento com consumidores de alto poder aquisitivo no Brasil. (Keller 2006)

2.8.4 Podem ser bem-sucedidas, mas canibalizar as vendas da marca-mãe

Mesmo com o sucesso da extensão de marca com altas vendas e metas batidas, Keller (2006) diz que essa receita se deu pela troca que o consumidor fez em consumir produtos da extensão e não da marca-mãe, canibalizando-a pela redução de suas vendas. Geralmente são planejadas extensões de linha, para inserir produtos afim de estabelecer um ponto de paridade entre os produtos concorrentes que estão competindo na mesma classe da marca-mãe. Por outro lado essa forma de canibalização da marca-mãe pode ser preventiva, pois faz com que o consumidor continue ainda a consumir produtos dessa linha de família, já que se não existisse tal produto, ele poderia consumir o da concorrência.

2.8.5 Podem ser bem-sucedidas, mas reduzir a identificação com uma determinada categoria

Um risco possível de se associar vários produtos a uma marca é que pode diminuir a identificação dessa marca no mercado e não trazer associação a nenhum produto em particular. Sendo assim, a extensão pode diminuir a lembrança da marca como categoria de produtos específicos originais. Em outros casos, pode acontecer de se criar vários produtos de sucesso e ao mesmo tempo não obscurecer a identidade da marca-mãe, criando associações específicas de qualidade para cada produto e não interferindo na associação da marca principal. (Keller 2006)

2.8.6 Podem ser bem-sucedidas, mas prejudicar a imagem da marca-mãe

Uma extensão de linha pode ser bem-sucedida, porém atrapalhar na associação criada da marca-mãe, ou seja, os consumidores podem mudar sua percepção em relação a marca principal por conta de um atributo específico incorporado a um produto de sucesso, fazendo com que essa associação de benefício seja também associada à marca-mãe, afetando todos os produtos principais dessa marca. (Keller 2006)

2.8.7 Podem diluir o significado da marca

A falta de identificação por conta da grande quantidade de marcas atreladas a marca mãe e uma imagem enfraquecida podem ficar especialmente evidentes com marcas de alta qualidade ou de luxo. Fabricação de baixa qualidade de alguns produtos, dando margem para surgimento de produtos piratas no mercado, má administração de outros ou até mesmo briga familiar dentro da empresa, podem enfraquecer toda a linha de produtos dessa marca de luxo. Em vários casos, foi preciso reduzir o número de itens oferecidos, para poder recuperar a imagem da marca-mãe. (Keller 2006)

2.8.8 Podem fazer com que a empresa desperdice a chance de desenvolver uma nova marca

Uma grande desvantagem da extensão de marca, é que a empresa pode perder a oportunidade de lançar marcas para outros segmentos em crescimento. O consumidor pode se cansar dos produtos voltados sempre para a mesma classe, e assim irá procurar produtos diferenciados que atendem sua necessidade, mas de que forma diferente. Assim uma extensão de marca pode fazer com que a empresa perca a oportunidade de criar novas frentes de mercado e aumentar os lucros. (Keller 2006)

2.9 Extensões de marca e *brand equity*

Para o sucesso de uma extensão, depende da capacidade de atingir o *brand equity* para a marca nessa nova categoria e também contribuir para o *brand equity* da marca-mãe.

2.9.1 Criar o *brand equity* da extensão

Segundo Keller (2006, p.258), para criar o *brand equity* suficientemente para a extensão, como toda e qualquer marca, é preciso criar um alto desempenho de lembrança das marcas e fortes associações, favoráveis e exclusivas. Essa lembrança de marca dependerá das estratégias de marketing

traçadas e dos recursos empenhados para a extensão. Também dependerá do nível de lembrança e imagem da marca que será usada para criar a extensão, para isso é preciso criar as estratégias de arquitetura de marcas, pois é mais fácil criar uma lembrança de marca da extensão com marcas já existentes de alto nível de lembrança.

Para criar uma forte imagem de extensão é preciso considerar três fatores relacionados com o consumidor segundo Keller (2006, p.258):

1 – Qual o nível de força da marca-mãe na mente do consumidor dentro da extensão e quais associações vêm à mente do consumidor sobre essa marca-mãe em relação à extensão proposta e qual é esse nível.

2 – Essas associações da marca-mãe são consideradas boas ou más para a extensão, ou se essas associações direcionam para qual produto criar dentro da extensão.

3 – Qual o grau de exclusividade dessas associações em relação aos concorrentes.

Para o sucesso da extensão de marca, é preciso antes estabelecer pontos de paridade e de diferença. Sem ponto de diferenças, há o risco da marca tornar-se uma imitação de marcas já estabelecidas e bem posicionadas no mercado. O conjunto de vantagens que uma marca transmite para os produtos estendidos, são fundamentais para que o consumidor possa perceber quais benefícios possa ganhar consumindo os produtos ao invés dos concorrentes.

2.9.2 Contribuir para o *brand equity* da marca-mãe

Para contribuir com o *brand equity* da marca-mãe, a extensão deve fortalecer ou agregar associações fortes e exclusivas para a marca-mãe, sem reduzir a força, a visibilidade e exclusividade de associações existentes. Keller (2006, p.258) aponta 4 fatores que podem ajudar a extensão no conhecimento de marca.

1 – As associações de atributo ou benefício da extensão são claras o suficiente para que o consumidor consiga interpretar facilmente o desempenho e qualidade do produto exposto e são fortes a ponto de prender a atenção.

2 – Essas associações contribuem para as associações da marca-mãe, ou seja, o desempenho e qualidade dos produtos da extensão favorecem e

deixam o desempenho e qualidade da marca-mãe e de mais produtos da categoria.

3 –As associações da extensão são consistentes em relação às da marca-mãe. Associações consistentes têm menor probabilidade de mudar a avaliação das associações da marca para a marca-mãe. Associações inconsistentes da extensão contribuem para a mudança de avaliação da marca, dependendo da força dessas associações. Associações com alto grau de inconsistência podem também passar despercebidas e serem ignoradas.

4 – Qual é o grau de força das associações de atributos e benéficos da marca-mãe na mente do consumidor, e até que ponto seria fácil mudar uma associação.

Em resumo, Keller (2006) diz que esses fatores só contribuem para o conhecimento da marca, quando as informações da extensão são reveladoras para a marca-mãe e quando são fracas e inconsistentes. Nem sempre associações negativas estão associadas a desempenho e qualidade, como vimos em exemplos anteriores, se a associação da marca-mãe favorável for de ‘prestígio’, e a estratégia for de extensão vertical, ou seja, para lançar uma nova versão de produto a preço mais baixo, essa nova associação inserida nessa nova versão vai contra a associação principal da marca-mãe, desfavorecendo-a e criando o ressentimento dos clientes existentes.

3 ESTUDOS DE CASOS

3.1 Adobe



Figura 10 “Logotipo Adobe”

Fonte: Mundo das Marcas

A ADOBE SYSTEMS foi fundada em dezembro de 1982 na cidade de Mountain View no estado da Califórnia por John Warnock e Charles Geschke, dois ex-funcionários que trabalhavam no renomado Centro de Pesquisa da Xerox em Palo Alto (conhecido como PARC), pesquisando sistemas gráficos e impressão independentes de dispositivos. Animados com o potencial de seu trabalho em reformular a computação, eles finalmente perceberam que a única maneira de transferir suas idéias do laboratório para o florescente mercado de tecnologia seria criando sua própria empresa. Seus fundadores decidiram batizar a nova empresa com o nome de um riacho, chamado Adobe Creek, que passava atrás da residência de Warnock, na cidade de Los Altos, também na Califórnia.

A empresa foi fundada com base em uma premissa simples: como seria possível traduzir com precisão na cópia impressa a beleza do texto e das imagens vistas na tela de computador? Um ano depois, ao lançar a tecnologia Adobe PostScript, eles ajudaram a dar início à revolução na editoração eletrônica ao oferecer uma nova abordagem radical para a impressão de texto e imagens em papel.



Figura 11 “Logotipo Adobe PostScript ”

Fonte: Mundo das Marcas

Pela primeira vez, um arquivo de computador podia ser impresso exatamente da forma como aparecia na tela, conservando todas as formatações, os elementos gráficos e as fontes intactas. A ADOBE SYSTEMS teve um papel importante na revolução da publicação em desktop quando a Apple Computer licenciou o PostScript para usar na linha de impressoras LaserWriter em 1985.

Com base no sucesso da tecnologia PostScript, a ADOBE se expandiu para aplicativos de desktop com o lançamento dos softwares Adobe Illustrator, Adobe Photoshop e Adobe PageMaker — e o setor de design nunca mais foi o mesmo. Esses aplicativos inovadores redefiniram a qualidade e a complexidade das imagens que podiam ser criadas para impressão e posteriormente estenderam esses benefícios para o conteúdo criado para vídeo, filmes, Internet e dispositivos de computação alternativos.

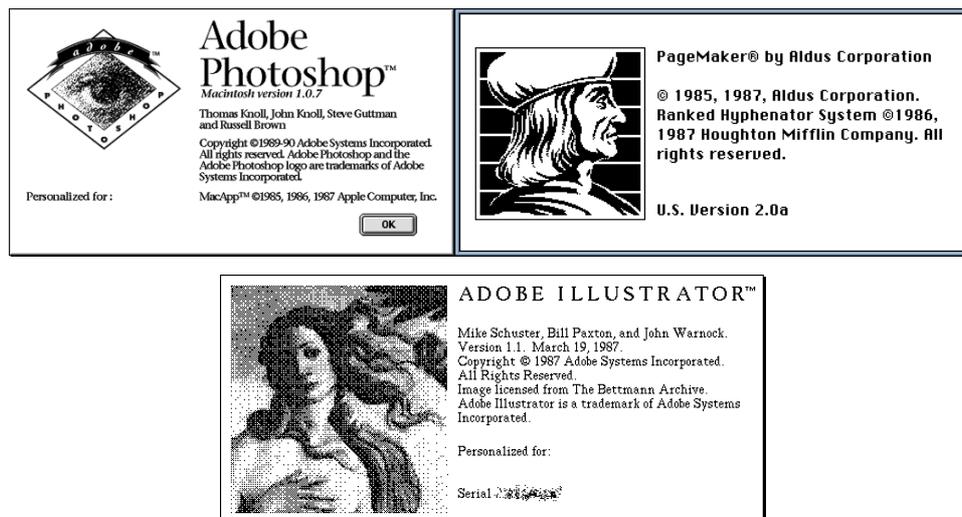


Figura 12 “Softwares Desktop Adobe”

Fonte: Mundo das Marcas

Em 1991 lança o ADOBE PREMIERE PRO, poderoso software de edição de vídeo e áudio digitais em tempo real e com precisão dos quadros.



Figura 13 “Software Adobe Premiere”

Fonte: Mundo das Marcas

Em 1993 avança ainda mais em sua concepção de reinventar e melhorar a computação, a ADOBE lançou o software Adobe Acrobat® e o formato Adobe Portable Document Format (PDF), um formato de arquivo capaz de representar documentos originais em duas dimensões sem alterá-los, combinando assim sua experiência em software de desktop com suas raízes na impressão PostScript. Com o aumento repentino da demanda por conteúdo digital, as soluções da ADOBE SYSTEMS ofereceram um catalisador para transferir idéias desde a concepção através da criação até o fornecimento em qualquer dispositivo digital.

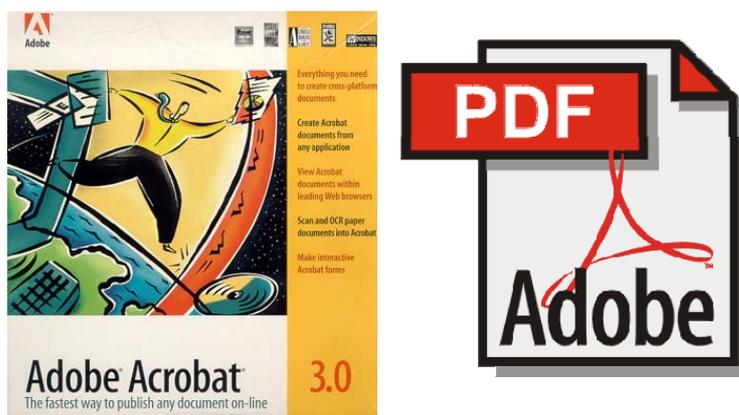


Figura 14 “Softwares Adobe Acrobat e PDF”

Fonte: Mundo das Marcas

No mesmo ano lança o ADOBE AFTER EFFECTS, ferramenta de efeitos visuais e gráficos com movimento para a produção de vídeos digitais.

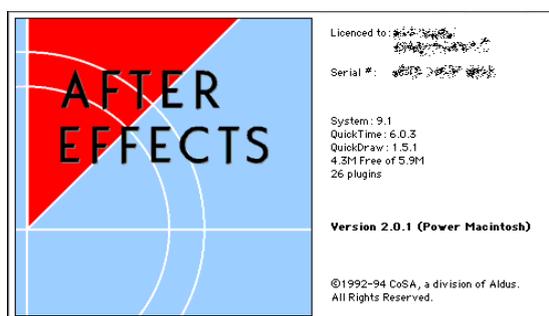


Figura 15 “Software After Effects”

Fonte: Mundo das Marcas

Em 1999 a Adobe lança o Adobe In Design, software com layout e design profissionais que agiliza o fluxo de trabalho de produção e oferece um

ambiente de criação mais flexível para elementos gráficos e tipografia sofisticados. O novo produto revolucionou o mercado de layout de páginas, permitindo que as revistas, jornais e empresas adotassem fluxos de trabalho de impressão modernos e integrados.

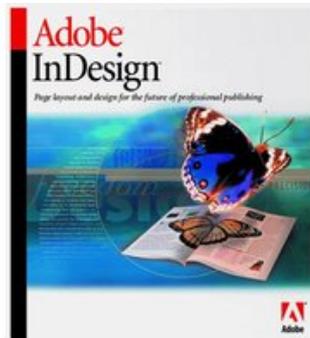


Figura 16 “Software InDesign”

Fonte: Mundo das Marcas

Em 2003 a Adobe lança o ADOBE CREATIVE SUITE, uma família de ferramentas de produção perfeitamente integradas para cada fluxo de trabalho de criação. O novo software era um ambiente de design completo que proporcionava aos profissionais de criação tudo o que eles precisavam para criar e publicar conteúdo para impressão e Internet de forma rápida, fácil e mais eficiente do que nunca.

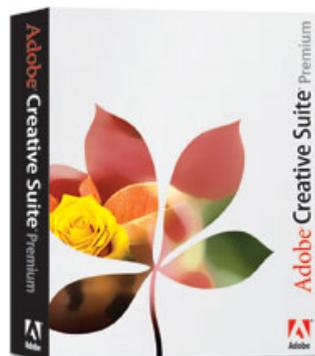


Figura 17 “Box Adobe Creative Suite”

Fonte: Mundo das Marcas

Em 2004 A Adobe faz mais três lançamentos, o ADOBE LiveCycle, família de produtos para servidor para empresas que automatizam e simplificam o fluxo de informações, ADOBE FlashCast, solução completa para

atender às necessidades de serviços de dados móveis atrativos e ADOBE READER LE, software universal otimizado para interação com documentos Adobe PDF em dispositivos móveis.

Em 2005 a Adobe faz a aquisição da Macromedia por US\$ 3.4 bilhões, a desenvolvedora do Flash, famoso software de criação interativa digital e também o Dreamweaver, a ferramenta mais utilizada na criação de site. Com isso a Adobe se torna a maior desenvolvedora de softwares para design gráfico do mundo.

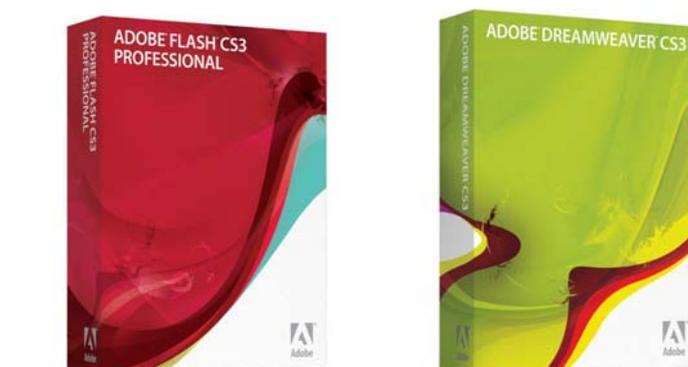


Figura 18 “Software Flash e Dreamweaver”

Fonte: Mundo das Marcas

Hoje a Adobe está na 6ª edição do Creative Suite, contendo pacote completo com todos os softwares para design gráfico. Atualmente é o software mais utilizado na área de design em todo o mundo.



Figura 19 “Softwares Adobe Creative Suite 6”

Fonte: Mundo das Marcas

3.2 Unilever



Figura 20 “Logotipo Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

De sopas deliciosas a sabonetes que realçam a sensualidade, todos os produtos têm uma coisa em comum: ajudam você a aproveitar o que a vida tem de melhor. Ao longo de tantas décadas, ela se tornou um ingrediente indissociável da cultura nacional de centenas de países, presença constante nas listas de supermercado e, principalmente, na memória afetiva de muitas gerações. Para conquistar espaços tão importantes na vida das pessoas, foram necessários anos de trabalho e dedicação ao consumidor.

A história da UNILEVER começou no século XIX, em 1884, na pequena cidade de Bolton na Inglaterra. William Hesketh Lever e seus irmãos fundaram na cidade a Lever Brothers, dispostos, a princípio, a vender sabões à moda antiga. Ou seja, a peso, cortados diante do freguês. Mas logo William teve uma idéia que transformaria o negócio: dar um nome ao sabão e vendê-lo num tamanho padrão, acondicionado em uma bela embalagem. A iniciativa ajudaria a clientela a identificar o produto, cuja fórmula neutra o tornava menos agressivo para as mãos do que os concorrentes, atraindo a preferência dos fregueses. Sunlight nasceu, portanto, com dois ingredientes que estariam em todas as receitas de sucesso da UNILEVER no futuro: um produto de qualidade e uma boa comunicação com o consumidor

Mas para fazer daquela boa idéia um grande negócio seria necessário um espírito muito empreendedor. Coisa que, felizmente, William tinha de sobra. Com o sucesso inicial de Sunlight, a empresa abriu uma fábrica própria e, apenas oito anos depois de chegar ao mercado, passou a ter um dos sabões mais vendidos do mundo. A demanda era tanta que a empresa se lançou em dois novos empreendimentos para garantir o fornecimento de matérias-primas: a plantação de palmeiras na África, para produzir óleo vegetal, e a compra de uma frota de baleeiros, para ter óleo animal. Os novos negócios garantiam à empresa matéria-prima abundante e barata para fabricar seu sabão e ainda lançar novos produtos para atender à procura cada vez maior por artigos de higiene e limpeza que havia no final do século XIX. Essa conjunção de fatores favoreceu o surgimento do sabonete-desodorante para o corpo Lifebuoy (em 1894) e dos Flocos Lux (1899), opção mais prática que o sabão em barra para lavar roupas de tecidos delicados.

Como a produção de óleo aumentou muito, a Lever resolveu entrar também no mercado de alimentos. A opção foi pela margarina, um produto inventado em 1869 e cada vez mais popular na Europa. O negócio deu tão certo que se espalhou pelo continente e passou a concorrer com a holandesa MargarineUnie, empresa fundada em 1927 quando dois produtores de margarinas, Jurgens e Vanden Bergh, juntaram suas forças. Em vez de disputarem o mercado, as duas empresas preferiram unir forças – e nomes – para constituir uma única empresa, capaz de expandir ainda mais seus horizontes: estava criada oficialmente no dia 1 de janeiro de 1930, a UNILEVER. A principal razão da fusão era um pouco óbvia: o uso compartilhado de azeite de palma tanto para a produção do sabão como para a margarina. Ainda nesta década a UNILEVER iniciou sua expansão na América Latina adquirindo ou associando-se com empresas locais dos setores de alimentação, higiene e limpeza. Outra novidade ocorrida na década foi a adição de vitaminas A e D em sua linha de margarinas. Com a novidade e a divulgação dos benefícios do produto, as vendas neste setor dispararam.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a UNILEVER passou por inúmeras dificuldades com suas divisões no mundo inteiro. Apesar disso, a empresa continuou investindo em aquisições de marcas locais e fortalecendo assim sua posição em muitos países. Terminada a guerra, começaram a surgir novidades

como as ervilhas congeladas, introduzidas no mercado inglês com a marca BIRD EYES, adquirida pela empresa anos atrás. Nesta época, o setor de sorvetes, comidas congeladas e enlatados, respondia apenas por 9% do faturamento da empresa. Era o início do desenvolvimento deste setor dentro da UNILEVER, que nos anos seguintes investiria muito dinheiro para aumentar essa participação. A década seguinte foi cheia de novidades, a começar pelo lançamento, em 1954, do xampu SUNSILK (no Brasil conhecido como SEDA) no mercado inglês; seguido depois pelos primeiros comerciais de televisão da marca; do sabonete Dove, lançado no mercado americano em 1955; o estabelecimento do departamento biológico em 1956; e o lançamento da primeira margarina em tubo no ano de 1959.



Figura 21 “Produtos Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

A década de 60 tem início com o lançamento da marca de margarinas BECEL, inicialmente comercializada apenas em farmácias. Pouco depois, em 1963, ocorreu o lançamento na Europa do sorvete Cornetto, que se transformaria em um dos ícones do segmento. Na década de 70 a empresa realizou importantes aquisições, entre elas a da tradicional marca de chás Lipton em 1971. Na década de 80 a UNILEVER atingiu uma posição de destaque no segmento de produtos para pele com a aquisição da Chesebrough-Ponds, empresa proprietária de marcas consagradas como o creme Pond's, a pasta de dente Pepsodent e Vaseline (no Brasil conhecido como Vasenol). Entre as novidades da década estavam o lançamento do desodorante AXE em 1983 na França; a aquisição da marca de chás Brooke Bond em 1984; o lançamento do kit de teste de gravidez Clearblue em 1985; o

relançamento do sabonete Dove no continente europeu em 1987; e o lançamento do sorvete Magnum em 1989.



Figura 22 “Produtos Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

Na década seguinte a empresa continuou se desenvolvendo e investindo para crescer: aquisição da marca de sorvetes Breyer's (1993), lançamento do xampu Organics (1993), inauguração do Centro de Nutrição (1996) e a aquisição no Brasil da marca Kibon (1997). Entre as principais aquisições que a empresa fez nos últimos anos, a mais expressiva foi à compra, em 2000, da empresa americana Bestfoods (fundada em 1903). A transação total foi estimada em US\$ 24.3 bilhões. A compra da Bestfoods foi estratégica para a empresa basicamente por dois motivos: em primeiro por permitir a concentração de marcas líderes no setor de alimentação e produtos pessoais. Segundo por que geograficamente os mercados da Bestfoods eram em sua maioria complementares aos da UNILEVER. Afinal, a Bestfoods, anteriormente chamada CPC International Inc, era a empresa de alimentos americana com maior presença internacional. Entre os produtos mais conhecidos da Bestfoods estão: as maioneses e molhos Hellmann's (introduzidos no mercado pela primeira vez em 1912); o óleo de milho Mazola (lançado em 1911); as sopas e caldos Knorr (empresa fundada em 1838); o xarope Karo (lançado em 1902) e o amido de milho Maizena (inventado e registrado como marca em 1856). Quando da aquisição, a Bestfoods estava presente em mais de 60 países e comercializava seus produtos em outros 110.



Figura 23 “Produto Maizena”

Fonte: Mundo das Marcas

No Brasil a subsidiária da empresa era a Refinações de Milho Brasil (RMB) – empresa tradicional no setor de alimentação do Brasil, fundada em 1929. O ritmo de aquisições da empresa era tão intenso nesta época, que em um único dia do mês de abril deste mesmo ano a UNILEVER comprou as marcas Slim-Fast (produtos para dietas e regimes) e a tradicional Ben & Jerry’s (sorvetes Premium). Desta época pra cá, a UNILEVER, que já chegou a possuir mais de 900 marcas em sua linha de produtos, começou, gradativamente, a diminuir seu portfólio, tendo como principal objetivo focar-se em determinados segmentos e marcas. Em 2008, a empresa ingressou no mercado de água por meio de seu purificador Pureit, lançado primeiramente na Índia. O lançamento tinha como meta tornar a água limpa e segura disponível a 500 milhões de pessoas no mundo até 2020. Inovador, Pureit foi o primeiro do mercado a purificar água com tecnologia de ponta que elimina 99,9% das bactérias, vírus e parasitas, além de hormônios e metais pesados, deixando a água pura e segura para o consumo. O enorme sucesso na Índia, mercado no qual foram comercializados mais de quatro milhões de unidades, foi um bom presságio para que a empresa introduzisse o produto em outros países do mundo, incluindo o Brasil, onde o purificador de água foi lançado em 2011.

A UNILEVER, que possui cerca de 400 marcas em seu portfólio de produtos, é composta por duas grandes divisões: Home & Personal Care (higiene e limpeza) e Food & Beverages (alimentação, incluindo sorvetes e alimentos congelados).



Figura 24 “Marcas Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

As principais marcas da empresa são:

Alimentos

ADES (sucos a base de leite de soja)

ARISCO (produtos alimentícios)

BECCEL ou FLORA (margarinas e manteigas)

BERTOLLI (molhos de tomate, azeite de oliva e molhos para salada e margarinas)

BIRD EYES (alimentos congelados)

BROOKE BOND (chás)

CALVÉ (mostarda, maionese, ketchup e manteiga de amendoim)

COLMAN'S (mostardas)

DORIANA (margarinas)

FINDUS (comidas congeladas)

GALLO (azeite de oliva)

HELLMANN'S (molhos, maionese, mostarda e ketchup)

KNORR (sopas, caldos, molhos, massas e refeições completas)

MAIZENA (amido de milho)

MARMITE (manteiga de extrato de levedura)

LIPTON (chás e bebidas prontas)
RAMA (margarinas)
SLIM-FAST (dietas alimentares)
WISH-BONE (molhos para salada)



Figura 25 “Produtos Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

Produtos de limpeza

ALA (detergente em pó)
BRILHANTE (sabão em pó)
CIF (produtos para limpeza doméstica)
COMFORT (amaciante)
DOMESTOS (produtos para limpeza doméstica com anti-germicida)
FOFO (amaciante)
MINERVA (sabão em pó)
OMO (sabão em pó)
PERSIL (sabão para lavar roupas)
RINSO (sabão em pó)
SUN (sabão para máquinas de lavar louça)
SUNLIGHT (sabão em pó)
SURF (sabão em pó e amaciante)



Figura 26 “Produto Comfort”

Fonte: Mundo das Marcas

Higiene pessoal

AXE ou LYNX (desodorante)

CLEAR (xampu anti-caspa)

CLOSE-UP (pasta de dente)

PEPSODENT (pasta de dente)

POND’S (cremes para o corpo)

DOVE (sabonete, xampus, condicionadores e hidratantes)

IMPULSE (desodorantes)

LIFEBUOY (sabonete e gel desinfetante)

LUX (sabonete e xampu)

ORGANICS (xampus e condicionadores)

REXONA (sabonete e desodorante)

SEDA ou SUNSILK (xampu e condicionador)

SIGNAL (pasta de dente)

VASENOL ou VASELINE (hidratantes)

VINÓLIA (sabonetes)



Figura 27 “Produto SkinGuard”

Fonte: Mundo das Marcas

A UNILEVER é o maior fabricante de sorvetes do mundo, com receitas anuais de €5 bilhões. Com exceção das marcas Popsicle, Klondike, Ocean Spray ice cream, SlimFast ice cream, Breyers e Ben & Jerry's, todas as outras possuem uma mesma identidade visual chamada *HEARTHBRAND* (Marca do Coração), introduzida em 1999 com o objetivo de estabelecer uma relação afetiva com os consumidores por meio de um mesmo símbolo visual, criando assim uma marca global. Na primeira versão, o símbolo era vermelho e amarelo com tipografia manuscrita. Dois anos depois foi lançada a versão em uma cor (vermelho ou branco) com tipografia bastão. Atualmente os produtos representados pela Marca do Coração são comercializados em mais de 40 países operando sob nomes diferentes em mercados diferentes:

- ALGIDA - Grécia, Chipre, Hungria, Itália, Eslovênia, Turquia, República Checa, Eslováquia, Polônia, Malta e Macedônia
- BRESLER – Chile
- CARGILLS - Sri Lanka
- ESKIMO – Áustria
- FRIGO – Espanha e Sérvia
- FRISKO – Dinamarca
- GB GLACE – Suécia e Finlândia
- GLIDAT STRAUSS – Israel e Estados Unidos
- GOOD HUMOR – Estados Unidos e Canadá
- HB – Irlanda
- HELADOS LA FUENTE – Colômbia
- HERTOOG OLA – Holanda
- HOLANDA – México e América Central
- KIBON – Brasil
- KWALITY WALL'S – Índia
- LANGNESE – Alemanha
- LUSSO – Suíça
- MIKO – França
- OLA - Bélgica, Holanda e África do Sul
- OLÁ – Portugal

- PINGÜINO – Equador
- SELECTA – Filipinas
- STREETS – Austrália e Nova Zelândia
- TIO RICO – Venezuela
- WALL’S – Reino Unido, Cingapura, Indonésia, Paquistão, Malásia, Tailândia e outras partes da Ásia
- WALL’S HB – Reino Unido (Irlanda do Norte)



Figura 28 “Marca Hearthbrand”

Fonte: Mundo das Marcas

A divisão profissional

Pouca gente conhece o conceito de *Food Service*. Ao menos na teoria, porque na prática esse ramo da indústria de alimentos faz parte do nosso dia-a-dia. Quer ver? Sabe aquela deliciosa rotisseria que funciona no supermercado perto de casa? E aquele restaurante caríssimo que está na moda? Ou, ainda, a padaria ao lado do trabalho a que recorremos para um delicioso lanche rápido? Provavelmente todos esses lugares utilizam alguma marca de alimento para uso profissional. A UNILEVER FOOD SOLUTIONS trabalha junto aos clientes, incluindo fornecedores de refeições, cozinhas industriais, restaurantes e grandes redes de hotéis e de alimentação rápida, na criação de soluções no setor de alimentação que façam seus negócios crescerem. As soluções variam tanto quanto os clientes - produtos

que acrescentem a textura, tempero ou sabor correto, ingredientes pré-preparados que poupam tempo em uma cozinha movimentada e novas maneiras de apresentar alimentos em grande escala com qualidade consistente são apenas alguns exemplos. A UNILEVER FOOD SOLUTIONS atua nesse mercado há mais de 30 anos, possuindo operações em 74 países ao redor do mundo.

Recentemente essa divisão alterou sua identidade, que acompanhou o visual da marca UNILEVER, criando assim uma imagem homogênea e global.



Figura 29 “Marca Unilever Food Solutions”

Fonte: Mundo das Marcas

Centro de pesquisas

Com sua expertise e conhecimento científico de classe mundial em questões de saúde e nutrição, o Centro de Excelência em Nutrição da UNILEVER (*Foods Research Center*) ajuda a criar novos alimentos nutricionais e provê evidências para apoiar o lançamento de novos produtos e marcas. Uma parte do centro está localizada na Holanda, e constitui o coração da “comunidade de nutrição” da empresa – contando com cerca de 200 pessoas, que incluem o pessoal do instituto e centros regionais, além de profissionais de nutrição das equipes de marca e divisões operacionais. Parte de seu papel é manter todos atualizados em relação às últimas pesquisas, melhorias práticas e políticas relevantes. Os centros regionais, localizados na Ásia, África e América Latina, apóiam inovações nos mercados em desenvolvimento e emergentes e mantêm contatos com cientistas e institutos de pesquisa locais. Através do entendimento das necessidades nutricionais, preferências, gostos e tradições em alimentos, estes centros exercem um papel importante no

desenvolvimento de produtos da UNILEVER. O Instituto também administra o *Nutrition & Health Academy*, que provê treinamento em nutrição, saúde e questões relacionadas a relações públicas e comunicação aos profissionais da empresa. A cada ano o Centro publica de 20 a 25 trabalhos originais em revistas científicas, faz de 60 a 80 apresentações externas, registra de 5 a 10 patentes, está envolvido em 30 ou 40 importantes projetos de inovação em escala global e organiza um simpósio internacional sobre questão de saúde e nutrição. Em 2010 a UNILEVER investiu €1 bilhão em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos.



Figura 30 “Mix de produtos Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

A evolução visual

Reconhecendo o crescente papel do consumidor enquanto cidadão e espelhando a sua nova missão de VITALIDADE, a UNILEVER apresentou em maio de 2004 uma nova identidade visual, que seria adotada oficialmente a partir de 2005 para coincidir com o aniversário de 75 anos da empresa. O novo logotipo mantém os valores de força e solidez do anterior (criado em 1967), mas é também um poderoso símbolo da nova missão de VITALIDADE, demonstrando que a empresa continua responsável pela diferença que faz no dia-a-dia de seus consumidores, empregados e nas comunidades onde atua.



Figura 31 “Logotipo Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

A nova logomarca reúne na forma da letra “U” 25 ícones, como sol, abelha, sorvete, coração, cabelos, flor, colher, entre outros, que representam a UNILEVER e as suas marcas, a ideia de vitalidade e os benefícios que oferece aos consumidores e ao mundo em que opera. Além do “U” com muitos significados, a tipografia do nome também mudou. Passou de uma fonte com serifa para uma fonte manuscrita que reflete as curvas e formas dos 25 símbolos. Clique na imagem abaixo para ampliar e ver o significado de cada um dos símbolos



Figura 32 “Símbolos do logotipo Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

A marca no Brasil

A saga da UNILEVER no Brasil é dividida em duas partes. A primeira começou em uma pequena cidade no interior de São Paulo, quando um comerciante de boas idéias e espírito empreendedor dava seus primeiros passos. José Milani era um sapateiro veneziano que chegara ao Brasil com as primeiras levas de imigrantes italianos e abriu uma importadora de produtos de limpeza. Em 1887, ele comprou uma pequena fábrica em Valinhos, a 70 quilômetros da capital paulista, que produzia apenas 100 quilos de sabão por mês. Em duas décadas, o empresário se associou a um químico, multiplicou a produção, expandiu seus pontos-de-venda e lançou novos produtos. Entre eles, o destaque ficou por conta de Gessy, um sabonete que redimensionaria o negócio da família Milani. Gessy chegou ao mercado em 1913 e fez tanto sucesso que em seguida passou a batizar toda uma linha de produtos de higiene pessoal. E, nos anos 30, mais ou menos como acontecera com a Lever Brothers na Inglaterra, a José Milani e Cia. também entraria no ramo de alimentos, produzindo gordura de coco e óleos de oliva e amendoim. Em 1932, a empresa já detinha poder econômico suficiente para se transformar numa sociedade anônima, apropriadamente chamada de Companhia Gessy Industrial. Mais tarde, ela teria grande importância na história da UNILEVER no Brasil.



Figura 33 “Produto Seda”

Fonte: Mundo das Marcas

Antes, porém, é preciso contar da segunda parte da história, que começou em 1929, com o desembarque, no Porto de Santos, de três ingleses

que tinham como missão inaugurar por aqui uma filial da empresa. Do porto, eles seguiram direto para São Paulo, cidade que na época tinha cerca de 900 mil habitantes, mas crescia sem parar com a chegada constante de milhares de pessoas para trabalhar nas primeiras indústrias locais. Um mês depois da chegada dos três ao Brasil, a quebra da Bolsa de Nova York causou uma onda de falências e crises econômicas ao redor do mundo. Esse imprevisto, contudo, não alterou o plano dos executivos, que logo registraram a Sociedade Anônima Irmãos Lever, com sede na Praça Ramos de Azevedo, no centro da capital paulista. Sob o comando de Eric Hayden Morris, a nova empresa iniciou suas atividades importando os sabões para lavar roupas Sunlight e os Flocos Lux. Em 1930, menos de um ano após sua fundação, a Irmãos Lever colocou em funcionamento sua primeira fábrica, no bairro paulistano de Vila Anastácio, onde passou a produzir o sabão Sunlight e os Flocos Lux. Dois anos depois, a empresa lançaria no Brasil o sabonete Lux – chamado de Lever até 1963, em virtude de outro produto no mercado com o mesmo nome.



Figura 34 “Produto Knorr”

Fonte: Mundo das Marcas

Apesar do sucesso que faziam no exterior, os produtos da Irmãos Lever eram completamente desconhecidos do consumidor brasileiro. E as vendas não decolavam. Naqueles tempos, o brasileiro não estava acostumado a consumir produtos industrializados. Sabonetes, cremes dentais, perfumes e outros artigos de higiene eram todos importados – um luxo para gente rica. Eles só foram ficar economicamente mais acessíveis com o avanço da indústria brasileira e a queda dos preços. Mas para se tornarem populares, de

fato, ainda seria necessário mudar hábitos e comportamentos. É aí que entra a decisão da empresa de trazer ao país uma experiência muito bem-sucedida na matriz: a Lintas. Sigla de *Lever International Advertising Service*, a Lintas era uma agência de propaganda da própria UNILEVER. Uma equipe veio da Europa em 1931 para formar a versão brasileira do negócio. Mas a publicidade ainda era tão incipiente que foi difícil até encontrar pessoas para realizar o trabalho. Nessa situação, os serviços da agência foram interrompidos até 1937, quando o mercado estava mais preparado para recebê-la. Essa mudança rápida pode ser atribuída em grande parte à presença de empresas como a Irmãos Lever, que colaboraram de várias formas para o desenvolvimento da propaganda e dos meios de comunicação no Brasil. E a primeira influência que elas exerceram foi sobre o próprio empresariado brasileiro, como a Gessy exemplifica muito bem.



Figura 35 “Produto Hellmanns”

Fonte: Mundo das Marcas

Os negócios de José Milani cresceram por quase 30 anos sem que o empresário fizesse sequer um anúncio. Para ele, gastar dinheiro com “reclames” era um desperdício e até uma vergonha, porque acreditava piamente que um bom produto fazia a própria propaganda. Só em 1928, sob pressão dos filhos, é que o velho Milani decidiu investir 60 contos de réis em anúncios de jornal. Com a chegada de concorrentes como a Irmãos Lever, dispostos a investir muito mais que 60 contos em propaganda, a Gessy percebeu que precisava rever seus conceitos, ou veria seus produtos perderem a popularidade conquistada. Em 1932, finalmente, a empresa contratou uma

agência de publicidade para cuidar de seus anúncios. O mercado mais competitivo fez aumentar a procura por espaço publicitário, especialmente em revistas como “A Noite Ilustrada”, “A Cigarra”, “Revista da Semana” e “O Cruzeiro”, que tinham grande penetração entre as mulheres. O primeiro boom de vendas da Irmãos Lever no Brasil aconteceu a partir de 1936, quando a empresa relançou o sabonete Lever com uma embalagem mais atraente, divulgado em campanhas nessas revistas. Mas antes mesmo de colher seus primeiros resultados, os investimentos em propaganda e o efeito cascata que isso gerou na concorrência foram fundamentais para a consolidação do mercado editorial brasileiro, que começava a se desenhar nessas primeiras décadas do século. E logo o mesmo fenômeno se repetiria no rádio, ao longo dos anos 30 e 40, conforme o veículo passava a ser mais popular e importante na disputa pelos consumidores.



Figura 36 “Produto Becel”

Fonte: Mundo das Marcas

Um personagem que marcou a participação da Irmãos Lever na história do rádio no Brasil foi Rodolfo Lima Martensen. Na época em que dirigiu a Lintas, o publicitário gaúcho compôs vários jingles e idealizou programas que conquistaram os ouvintes. Um de seus maiores sucessos foi a campanha de lançamento do sabonete Lifebuoy, em 1942. A principal característica do produto era a fórmula desodorante, que poderia parecer desnecessária num país como o Brasil, onde se tomava tanto banho. Rodolfo criou então jingles e anúncios veiculados em revistas que alertavam para os inconvenientes do “*cheiro de corpo*” – ou o popular “cê-cê”, expressão criada pela propaganda da Irmãos Lever, que mais tarde entraria no vocabulário brasileiro e no dicionário Aurélio. Lifebuoy, cujo jingle virou até marchinha de carnaval, de tão

famoso, é um bom exemplo de como o rádio era importante para as empresas colocarem seus produtos no mercado. Em contrapartida, foram os anunciantes que ajudaram a difundir o rádio e a ampliar sua audiência com programas como o Levertimentos, outra criação de Rodolfo Lima, que ia ao ar nas rádios Mayrink Veiga, em São Paulo, e Tupi, no Rio de Janeiro. A relação de sinergia entre patrocinadores e emissoras de rádio tornou-se especialmente importante ao longo da década de 40, com a popularização das rádionovelas. Como ficava mais caro fazer esses programas, sua produção só se tornou viável com o patrocínio de empresas como a Irmãos Lever e a Gessy, que, por sua vez, não podiam deixar de associar seu nome a programas de tamanha audiência entre as donas-de-casa. As rádionovelas se tornaram tão importantes para a comunicação da empresa que a Lintas passou a comprar textos originais para distribuir às emissoras. E, nos anos 50, com o surgimento das fitas magnéticas, a própria agência gravaria as rádionovelas para distribuí-las às rádios, prontinhas – inclusive com os anúncios, claro. Para medir o sucesso dos folhetins e a eficiência das campanhas nos programas, o Departamento de Propaganda da Irmãos Lever deu outra contribuição de peso para a publicidade brasileira ao introduzir técnicas científicas de pesquisa de mercado e até a medição de audiência das emissoras, a partir de 1936 – ou seis anos antes do aparecimento do Ibope.



Figura 37 “Produto Omo”

Fonte: Mundo das Marcas

Apesar de seu enorme alcance, o rádio não trabalharia sozinho nos anos 50, quando a Irmãos Lever apresentou um produto inédito às brasileiras: o

sabão em pó. Antes mesmo de lançar Rinso, pioneiro do segmento, a empresa sabia que seria difícil fazer as consumidoras deixarem de lado o bom e velho sabão, água sanitária e anil para se aventurar com um produto que nem sequer sabiam usar. Seria preciso mostrar como o sabão em pó funcionava e, principalmente, como era mais prático e eficiente na lavagem das roupas. Para essa missão, a empresa recorreu ao núcleo de Contatos Diretos com o Consumidor (CDC), criado pelo Departamento de Propaganda da Irmãos Lever em 1943, para divulgar o sabonete Lever e os Flocos Lux. Foi montada, assim, uma equipe de demonstradoras para apresentar os produtos e suas vantagens. A estratégia funcionou desde o princípio, mas foi em 1953, com Rinso, que ela se tornou o carro-chefe de uma verdadeira transformação nos hábitos de consumo e no comportamento das donas-de-casa. A princípio, as demonstradoras iam de porta em porta: “Posso usar seu tanque?”. Depois, o plano mudou e começaram as demonstrações públicas para milhares de pessoas ao mesmo tempo, com tanques instalados na traseira de caminhões, em parques ou até mesmo em cinemas e teatros alugados pela empresa. Quatro anos depois, a Irmãos Lever lançaria Omo, o primeiro detergente em pó do país, aproveitando a mesma técnica de divulgação. A essa altura, o sabão em pedra já perdia força, e a marca não demorou a se tornar um dos pilares da empresa no mercado nacional.

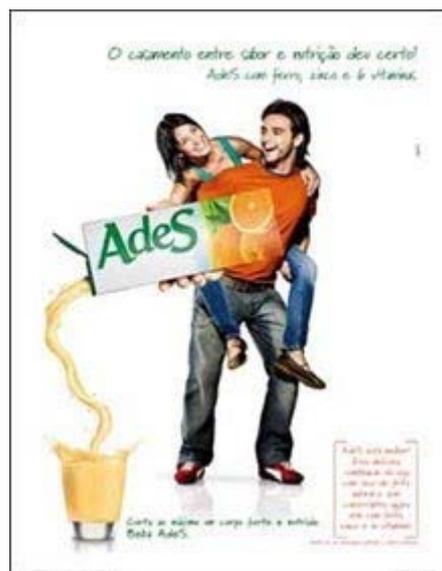


Figura 38 “Propaganda ADES”

Fonte: Mundo das Marcas

Mas a década de 50 também marcaria a chegada da televisão ao Brasil, inaugurando outro capítulo da relação entre emissoras e anunciantes fortes como a Irmãos Lever. Na época das primeiras transmissões, em 1950, pouca gente tinha um televisor em casa. Em menos de uma década, porém, as telinhas se transformaram numa febre nacional, com a estréia das telenovelas. Nos Estados Unidos, o gênero é até hoje chamado de “soap opera”, porque seus primeiros patrocinadores foram justamente as empresas fabricantes de sabonete. No Brasil não foi diferente, e desde cedo a Irmãos Lever patrocinou esse tipo de programa sob medida para o público feminino. A Lintas não apenas patrocinava as novelas, como também se envolvia na escolha dos roteiros e do elenco. Tanto cuidado não era em vão – afinal, era uma questão de (pouco) tempo até que a televisão tomasse definitivamente o lugar do rádio como principal veículo de comunicação de massa. Mostrando-se uma empresa antenada com as transformações do mundo, e sempre pronta para abraçar as oportunidades que essas mudanças proporcionam, a UNILEVER acompanhou de perto e incentivou o desenvolvimento dos principais meios de comunicação no país. Na entrada do novo milênio, a empresa continuou a manter essa positiva relação de troca, permanecendo como a segunda maior anunciante do Brasil. O Brasil que assistia à televisão em 1960 tinha tudo para ser muito diferente daquele que começou a década anterior, quando a telinha deixara o mundo da ficção científica para fazer parte da realidade. O processo de industrialização andara a passos largos, preparando o país para produzir numa escala muito superior à da primeira metade do século XX.



Figura 39 “Produto Closeup”

Fonte: Mundo das Marcas

Por outro lado, os costumes, os valores e o perfil da sociedade também passavam por grandes transformações em todo o mundo. As mulheres integravam-se ao mercado de trabalho, as feministas lutavam pela igualdade entre os sexos, os jovens iam para as ruas como protagonistas de movimentos sociais, os hippies e a contracultura propunham padrões que chocavam as gerações anteriores. Toda essa efervescência apontava para novas tendências de consumo e abria possibilidades de crescimento e diversificação do mercado. Para não perderem esse bonde, muitas empresas planejavam sua expansão. E foi com esse objetivo que a Irmãos Lever adquiriu, em 1960, a Gessy. A nova empresa reunia o que as duas anteriores tinham de melhor: o know-how administrativo e tecnológico da multinacional anglo-holandesa com o carisma e o poder de identificação da Gessy com o consumidor brasileiro. Em todos os aspectos, a empresa que surgia parecia fruto mais de uma fusão do que de uma aquisição, a começar por sua nova assinatura: GESSY LEVER. Para administrar o crescimento repentino, a empresa passou por um processo de reestruturação, que incluiu a implantação de seu programa de *trainees*, em 1964, e o lançamento do jornal interno “Encontro”, que a partir de 1962 revelou-se um importante instrumento de integração de equipes das duas empresas. Em 1968, a Gessy Lever se tornara tão grande que passou a operar por divisões, funcionando de forma praticamente autônoma, uma para cada setor do negócio: limpeza doméstica e higiene e beleza.

Embalada pelos efeitos do “milagre brasileiro”, que no final da década resultou em um rápido e significativo crescimento econômico do país e no conseqüente aumento do consumo, a Gessy Lever expandiu seu portfólio de marcas com o lançamento de produtos inéditos no mercado. Caso do amaciante de roupas Comfort (1975), para facilitar a rotina doméstica, e de Close Up (1971), um colorido gel dental destinado ao público jovem. Outros, como os xampus Vinólia (1963) e Seda (1968), aproveitavam oportunidades abertas pelos novos tempos, em que as mulheres queriam praticidade e rapidez na hora de cuidar da aparência. Mais tarde, a empresa passaria por outras reformulações operacionais, sempre buscando a melhor solução para crescer e enfrentar novos desafios, como o que viria pela frente, na década de 70, com sua entrada no mercado brasileiro de alimentos. Vimos no começo

desta história que, antes mesmo de se juntar à Margarine Unie, a Lever Brothers já havia expandido seus negócios com a fabricação e venda de margarinas. A fusão com o grupo holandês consolidou a vocação da empresa e, de fato, a UNILEVER fez da indústria de alimentos um de seus principais negócios, ao lado de higiene e limpeza. No Brasil, ela demorou um pouco mais para ingressar nesse mercado, dosando o risco da população brasileira, muito acostumada à manteiga, rejeitar a margarina. Mas a partir de 1970, com Doriana, a empresa começaria uma fase de crescimento acelerado no setor. Doriana chegou ao Brasil depois de outras marcas de margarina, mas tinha duas características inéditas para o consumidor: cremosidade – mais fácil de espalhar no pão mesmo quando gelada – e sabor mais parecido com o da manteiga, preferência nacional. Apesar de algumas dificuldades iniciais nos pontos-de-venda, como a necessidade de ser conservada sob refrigeração, Doriana conquistou rapidamente os consumidores.



Figura 40 “Produtos Unilever”

Fonte: Mundo das Marcas

Em 1973, novo lançamento: Becel, margarina para ajudar a reduzir o risco de doenças cardiovasculares, muito antes de esse tipo de preocupação se tornar prioridade entre os consumidores. Pioneirismo à parte, a empresa deu outro passo importante nesse mercado com a aquisição da Anderson Clayton, em 1986. A empresa norte-americana introduzira a margarina no mercado nacional em 1948 e era proprietária de Claybom, além de outras duas marcas. Juntas, elas aumentaram significativamente a participação da então Gessy Lever na indústria de alimentos brasileira. E a escalada da empresa no setor estava só começando. Nos anos 90, outras duas aquisições fariam história: a da tradicional Cica, em 1993, e a da Kibon, em 1997. Com as duas

marcas, tradicionais líderes do mercado nacional de atomatados e sorvetes, respectivamente, a UNILEVER ingressou em novos segmentos. A Cica representou o aumento de produtos importantes em seu portfólio, como a linha de molhos Pomarola e o extrato de tomate Elefante – além, é claro, do simpático garoto-propaganda Jotalhão. Já Kibon, sorvete do coração de milhares de brasileiros, significou a entrada segura num segmento tradicional e significativo na história da UNILEVER. A empresa já era a maior produtora de sorvetes do mundo, tendo adquirido sua primeira fábrica ainda em 1930, na Inglaterra. Como parte desse time, a Kibon adotou um novo logotipo – o coração que identifica as marcas de sorvete da UNILEVER em diferentes países – e passou a fabricar produtos mundialmente consagrados, como Magnum e Cornetto no Brasil.



Figura 41 “Produto Ala”

Fonte: Mundo das Marcas

A nova estratégia era uma pista de como a divisão brasileira da UNILEVER queria mais no mercado de alimentos. Para isso, ela receberia um reforço de peso da matriz: a aquisição global da Bestfoods, um dos maiores conglomerados da indústria mundial de alimentos na época. O negócio, ajustado em 2000, transferiu para a empresa marcas internacionais de peso, como Hellmann’s e Knorr – que passaria a assinar os produtos da Cica a partir de 2007 – e outras com muita tradição no país, como Maizena, Ades e Arisco. Esta última tinha sido comprada pela Refinações de Milho Brasil, assinatura local da Bestfoods, meses antes de sua aquisição global. Com o portfólio reforçado, a UNILEVER conseguiu pela primeira vez em sua história no Brasil

equilibrar o volume das operações na área de higiene e limpeza com o da área de alimentos, além de consolidar sua posição como a segunda maior empresa de alimentos do país. Compatível com sua missão de agregar vitalidade ao cotidiano dos consumidores, em 2007 a UNILEVER decidiu concentrar esforços no mercado de margarinas, elegendo a linha Becel como sua representante exclusiva. Para isso, realizou uma joint venture com a Perdigão, empresa brasileira de alimentos que, pelo acordo, ficou com as outras marcas de margarina – Claybom, Delicata e Doriana – e com os equipamentos para produzi-las. Em contrapartida, a Perdigão passou a distribuir Becel e Becel Pro-Activ, ampliando o alcance do produto, famoso pelos benefícios comprovados para a saúde do coração, a 98% do território brasileiro. Recentemente, em 2010, a UNILEVER vendeu para a americana Cargill sua divisão de atomatados (marcas Pomarola, Tarantella, Elefante e Pomodoro) por R\$ 600 milhões.

No Brasil, das 17 categorias em que atua, a UNILVER é líder em 10, além de estar entre as duas principais fornecedoras do varejo de alimentos e de farmácias. Presente em 100% dos lares brasileiros ao longo de um ano, seus produtos atingem, mensalmente, 86% dos domicílios, ou seja, cerca de 37 milhões. Atualmente, a empresa conta com 12 fábricas nos estados de São Paulo, Goiás, Minas Gerais e Pernambuco, com aproximadamente 12 mil funcionários. A divisão brasileira encerrou o ano de 2009 com um faturamento bruto de R\$ 11.9 bilhões, consolidando-se como a segunda maior operação da multinacional no mundo, atrás somente dos Estados Unidos. Os números confirmam o sucesso: dois milhões de produtos vendidos todos os dias.

A marca no mundo

Uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, fabricante de produtos de higiene pessoal e limpeza, alimentos e sorvetes, tem seus produtos vendidos em mais de 180 países ao redor do mundo, empregando aproximadamente 167 mil funcionários e tendo seu maior mercado a Europa (38%), seguido da América do Norte (26%). A UNILEVER, com um portfólio constituído por mais de 400 marcas (das quais 25 representam 75% de suas vendas no mundo), muitas delas locais (encontradas somente em algumas regiões ou países), possui 12 marcas globais (entre elas Becel, Lipton, Omo,

Rexona, Knorr, Hellmann's, Lux, Axe e Dove) que faturam mais de €1 bilhão anualmente. Somente em 2010 os consumidores compraram mais de 170 bilhões de produtos da UNILEVER no mundo inteiro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o case da Adobe, percebeu-se que a empresa adotou a estratégia de assinar seus produtos com o nome da própria empresa, afim de que o consumidor associasse os valores que foram construídos ao longo do tempo aos produtos que ela vende, como qualidade, tecnologia e inovação. Todos os produtos levam no nome inicial a palavra Adobe, exemplo de: Adobe Illustrator e Adobe Photoshop e assinam com o logotipo da empresa em todos os materiais de comunicação. Mesmo depois de comprado a Macromedia, adquirindo um dos softwares mais conhecidos na área gráfica digital, o Flash, inseriu na inicial do produto o nome Adobe, garantindo ao consumidor a mesma referência de qualidade dos produtos existentes ao novo produto adquirido, comunicando também a aquisição e continuando a estratégia de assinar o produto com o nome da marca-mãe.

Com essa estratégia, todos os ativos criados no *brand equity* da marca Adobe são transferidos para os produtos, facilitando a aceitação do consumidor. A compra de uma nova marca de prestígio no mercado como o Flash e Dreamweaver da Macromedia, contribuiu para fortalecer esses ativos da marca-mãe e conseqüentemente aumentar o valor da marca.

Atualmente a Adobe se tornou a maior empresa de softwares para a área de design gráfico, com um mix de produtos que atende todas as necessidades dos profissionais da área.

Analisando o case da Unilever, constatou-se uma estratégia um pouco diferente da Adobe, pois a empresa começou sua atividade antes da revolução industrial, tendo a oportunidade de criar a demanda de consumo de seus produtos. Com a idéia de entrar em novos mercados, adotou a estratégia de adquirir uma grande quantidade de marcas e produtos, criando assim um mix de marcas, comprando grandes empresas com suas marcas consolidadas no mercado. Ao longo do tempo, sentiu-se a necessidade de vender alguns produtos para focar-se em segmentos específicos e diminuir o risco de uma confusão na arquitetura de marca da Unilever.

Um fator importante que se destacou foi a estratégia da empresa de entrar em novos mercados, onde seus produtos eram desconhecidos e não

tinham nenhum prestígio diante do consumidor, como foi o caso da entrada da empresa no Brasil. A Unilever praticamente deu início à publicidade no Brasil como forma de estratégia para divulgar seus produtos e logo em seguida, adquiriu a Gessy, uma grande empresa brasileira com produtos já consolidados e consumidos pela população, com isso adquiriu também todas as associações de marca que a Gessy continha e transferiu para seu portfólio, facilitando assim a entrada de todo o seu mix de produto no mercado brasileiro.

Outro fator interessante foi onde a Unilever usou a estratégia de trabalhar o símbolo de marca na linha de sorvetes. Com a aquisição de muitas marcas de sorvetes ao redor do mundo, a empresa decidiu criar um símbolo específico para a identidade visual (*HearthBrand* – marca do coração) que traduzisse toda essa linha de produtos de um mesmo segmento, como é o caso aqui no Brasil da Kibon, que utiliza esse símbolo em sua marca. Esse símbolo é usado em todas essas marcas de sorvetes da Unilever no mundo, mudando somente o nome do produto de acordo com cada país, criando assim uma marca global, com identidade única para o segmento, facilitando a identificação dos produtos.

Outro ponto analisado foi a criação do novo símbolo da Unilever derivado de vários ícones que traduzem praticamente os ativos e associações do *brand equity* da marca e também a identificação dos segmentos que atua.

Pode-se notar que atualmente a marca corporativa Unilever vem reforçando sua imagem no mercado com campanhas publicitárias em mídias de massa divulgando seu mix de produtos e assinando a marca em segundo plano em todas as embalagens do portfólio, transferindo assim todas as associações criadas pelos produtos para a marca corporativa e vice-versa. Sendo assim, assinar um produto com a marca Unilever é garantia de qualidade para os consumidores, sucesso para o produto e aumento de valor de marca para a marca-mãe.

Conclui-se então que em ambos os casos, o valor da marca-mãe contribui para aumentar a aceitação dos produtos no mercado, conseqüentemente o valor de marca desses produtos contribui para aumentar o *brand equity* da marca-mãe. A Adobe usou da estratégia de assinar seus produtos com a marca-mãe, já a Unilever não usou da mesma estratégia, utilizou as marcas já existentes dos produtos adquiridos, pois já eram

consolidados no mercado e ao longo do tempo começou a assinar com a marca Unilever nos rótulos das embalagens, afim de transferir os valores de cada produto para o *brand equity* da marca-mãe.

5 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho científico, coletou-se conteúdo através de referências bibliográficas de 5 autores diferentes para obter mais pontos de vista sobre o assunto abordado. Fez-se análises e interpretações das palavras dos autores para construção deste trabalho. Além disso, estudou-se o caso das empresas Adobe e Unilever, que aplicam essa estratégia em seus negócios, para ilustrar o trabalho e dar ênfase na pesquisa. Para as considerações finais, empregou-se experiências profissionais que melhor se encaixaram na construção do trabalho.

REFERÊNCIA

AAKER David A. **Marcas Brand Equity** – Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 2006

KELLER Kevin Lane, Machado Marco. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KAPFERER Jean Noel. **As Marcas – Capital da Empresa** – Criar e Desenvolver Marcas Fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003

KOTLER Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

Logotipo Apple:

http://tecnologia.uol.com.br/album/historia_empresas_logotipos_tecnologia_album.jhtm?abrefoto=3#fotoNav=3

Interbrand:

<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>

Logotipos Xerox:

<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/xerox-document-company.html>

REFERÊNCIAS CASE ADOBE

Case: <http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/adobe-everywhere-you-look.html>

Imagem Photoshop 1.0: <http://www.guidebookgallery.org/apps/photoshop/107-mac>

Imagem Illustrator 1.0: <http://www.guidebookgallery.org/splashes/illustrator>

Imagem Page Maker 1.0: <http://www.guidebookgallery.org/splashes/pagemaker>

Imagem Logotipo Adobe: <http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/adobe-everywhere-you-look.html>

Imagem Adobe PostScript: <http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/adobe-everywhere-you-look.html>

Imagem Adobe Premiere: <http://oncebluealwaysblue.wordpress.com/2012/06/>

Imagem Adobe Acrobat: <http://www.cqout.com/item.asp?id=11913668>

Imagem Adobe PDF: <http://notebookcce.com.br/dica-cce-info-do-dia-como-converter-arquivo-cdr-para-pdf-com-o-uniconvertor/>

Imagem After Effects: <http://www.guidebookgallery.org/splashes/aftereffects>

Imagem Adobe InDesign: http://blogs.adobe.com/rufus/2009/08/10_years_of_indesign.html

Imagem Adobe Flash: <http://tl-downs.blogspot.com.br/2010/08/download-adobe-flash-cs3-professional.html>

Imagem Adobe Dreamweaver: <http://mundialnetprogramas.blogspot.com.br/>

Imagem Creative Suite: <http://iqyaan.in/2012/06/25622/adobe-launches-creative-suite-6-india/>

Imagem Programas Adobe: <http://www.adobe.com/br/products/creativesuite.html>

REFERÊNCIAS CASE UNILEVER

<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/unilever-get-more-out-of-life.html>