

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARTINA SEEFELD STORCK

ESTRATÉGIA DE ARQUITETURA DE MARCA E
POSICIONAMENTO DE LINHAS DE PRODUTOS E MARCA-MÃE.
ESTUDO DE CASO PARA BARCELONA PISOS DE BORRACHA.

CURITIBA

2016
MARTINA SEEFELD STORCK

ESTRATÉGIA DE ARQUITETURA DE MARCA E
POSICIONAMENTO DE LINHAS DE PRODUTOS E MARCA-MÃE.
ESTUDO DE CASO PARA BARCELONA PISOS DE BORRACHA.

Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação, MBA em Marketing, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientação: Danielle Mantovani Lucena da Silva

CURITIBA
2016

AGRADECIMENTOS

Para o desenvolvimento desse projeto foram essenciais:

A autorização e colaboração da equipe Barcelona Superfícies, cedendo seu caso de estudo, informações e dados de clientes que foram consultados para a coleta de dados, bem como participando ativamente de discussões para a elaboração de uma nova estratégia de arquitetura de marca para suas linhas de produtos.

A contribuição de Thereza Cristina de Oliveira e Silva, que participou do desenvolvimento de outros trabalhos durante o curso e principalmente para análise de estratégia de Barcelona Superfícies, para a disciplina de Planejamento Estratégico durante o curso de MBA em marketing.

RESUMO

Este trabalho utiliza referencial teórico e informações disponibilizadas pela empresa Barcelona Superfícies de Borracha para definir um modelo de arquitetura de marcas que atenda a realidade da empresa, que oferece três diferentes linhas de produtos para três segmentos de clientes. Para isso, define personas de consumo e personalidades de marca para identificar motivadores de compra para cada uma das linhas, avalia categorias de relacionamento de marcas com submarcas e utiliza orientações de autores selecionados para categorizar a empresa em questão.

Palavras-chave: Arquitetura de marca. Branding. Gestão de marcas. Motivador de compra. Personas. Portfolio de marcas.

ABSTRACT

This work aims to define a model of brand architecture for Barcelona Superficies de Borracha that attends its reality of three different product lines for three clients segments, using theoretic references and informations provided by the company. To achieve that, defines consumer personas and brand personalities to identify consumer benefits to each of the product brands, evaluate brand relationship categories and uses orientation from different authors to categorize the chosen company.

Key words: Brand architecture. Brandind. Buying Motivators. Consumer benefits. Personas. Brand Portfolio.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CATEGORIAS DE RELACIONAMENTO SEGUNDO ESPECTRO DE AAKER	20
FIGURA 2 – ESTRATÉGIAS DE ARQUITETURA DE MARCA.....	24
FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DE ARQUITETURA DE MARCA.....	25
FIGURA 4 – MODELO BASE.	26
FIGURA 5 – BARCELONA EM ESTRATÉGIA DE ARQUITETURA DE MARCAS.....	29
FIGURA 6 – BARCELONA EM ESTRATÉGIA DE ARQUITETURA DE MARCAS.....	30
FIGURA 7 – POSICIONAMENTO DE MOTIVAÇÃO LINHA BARCELONAPLAY.....	31
FIGURA 8 – POSICIONAMENTO DE MOTIVAÇÃO LINHA BARCELONAGYM.....	32
FIGURA 9 – POSICIONAMENTO DE MOTIVAÇÃO LINHA BARCELONAGARDEN.....	33
FIGURA 10 – POSICIONAMENTO DE MOTIVAÇÃO TODAS AS LINHAS.....	33
FIGURA 11 – POSICIONAMENTO BASE DE TODAS AS LINHAS	34
FIGURA 12 – PERSONA BARCELONAPLAY.....	37
FIGURA 13 – PERSONA BARCELONAGYM.....	39
FIGURA 14 – PERSONA BARCELONAGARDEN.....	41
FIGURA 15 – PERSONALIDADE BARCELONAPLAY.	43
FIGURA 16 – PERSONALIDADE BARCELONAGYM.....	44
FIGURA 17 – PERSONALIDADE BARCELONAGARDEN.	45
FIGURA 18 – POSICIONAMENTO BASE DE TODAS AS LINHAS	46
FIGURA 19 – ESTRATÉGIAS SUGERIDAS.	47
FIGURA 20 – DESLOCAMENTO LINHA BARCELONAGYM.	49
FIGURA 21 – ANÚNCIO 2014	50
FIGURA 22 – EMAIL AGOSTO 2016	50
FIGURA 23 – DESLOCAMENTO LINHAS	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – VANTAGENS E DESVANTAGENS “CASA COM MARCA”.	21
TABELA 2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS “CASA DE MARCAS” ..	23
TABELA 3 – PERSONA BARCELONAPLAY.....	37
TABELA 4 – CANAIS E CONTEÚDO PERSONA BARCELONAPLAY.	38
TABELA 5 – PERSONA BARCELONAGYM	39
TABELA 6 – CANAIS E CONTEÚDO PERSONA BARCELONAGYM.....	40
TABELA 7 – PERSONA BARCELONAGARDEN	41
TABELA 8 – CANAIS E CONTEÚDO PERSONA BARCELONAGARDEN.	42
TABELA 9 – PERSONALIDADE BARCELONAPLAY.....	43
TABELA 10 – PERSONALIDADE BARCELONAGYM.....	44
TABELA 11 – PERSONALIDADE BARCELONAGARDEN.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 CONTEXTO MERCADOLÓGICO: BARCELONA SUPERFÍCIES.....	12
2.2 NECESSIDADE DA DEFINIÇÃO DE ARQUITETURA DE MARCAS.....	15
2.3 MODELOS DE ESTRUTURA DE ARQUITETURA DE MARCAS.....	18
2.3.1 Definições de termos.....	18
2.3.2 Espectro de marcas de Aaker.....	20
2.3.5 Relevância do modelo para o estudo de caso.....	26
2.4 MOTIVADOR DE COMPRA: PERSONAS.....	27
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 PERSONAS DE CONSUMO DA MARCA.....	28
3.2 DEFINIÇÃO DE PERSONALIDADE DE MARCA.....	28
3.2 BARCELONA E SUBMARCAS ENQUADRADAS DENTRO DO	
MODELO BASE.....	29
3.2.1 Primeiro modelo: Estratégia de arquitetura de marcas.....	29
3.2.2 Segundo modelo: Conceitos estratégicos de marca, benefícios do	
consumidor e estilo de processamento.....	30
3.2.3 Terceiro modelo: cruzamento dos modelos anteriores.....	34
4 RESULTADOS.....	35
4.1 CATEGORIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE BARCELONA	
SUPERFÍCIES.....	35
4.1.1 Categorização segundo Espectro de Aaker.....	35
4.2.2 Resultado da definição das personas de consumo.....	37
4.2.3 Resultado definições de personalidades de marca.....	42
4.2 NOVA ESTRUTURA PARA BARCELONA:.....	46
4.2.1 Interpretação do resultado:.....	47
5 CONCLUSÃO.....	52
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

É comum que com o passar do tempo as empresas passem a ter portfólios de produtos mais complexos, de modo a atender nichos de consumo específicos. Aaker (2000) afirma que isso pode ocorrer quando se nota que há um segmento insatisfeito com o produto ou quando se pretende atingir um segmento novo.

A empresa Barcelona Superfícies de Borracha se enquadra nessa situação. Originalmente foi criada para ser uma fábrica de pisos de borracha para playgrounds e áreas de recreação infantil. Porém, com o passar do tempo e expansão do mercado, foram observadas novas possibilidades de uso do produto, e desenvolvidas linhas específicas para uso também dentro de academias e áreas de prática esportiva; e também em áreas externas. Os produtos da marca Barcelona foram separados em linhas para poder otimizar a comunicação com cada público e diferenciar os benefícios funcionais a partir das necessidades de cada segmento. Porém, os produtos em si são os mesmos: por isso é necessário que a diferenciação de cada linha seja feita de maneira consistente, de forma a comunicar sem confundir. Caso a estruturação não seja realizada de maneira coerente, a separação das linhas não fará sentido para o consumidor, que poderá por exemplo associar as diferenças das linhas às espessuras ou cores dos produtos, em vez de perceber as diferentes necessidades atendidas em cada público. Dessa forma, tem se apresentado um sistema de marcas que se relacionam entre si e também com a marca mãe original, ora se diferenciando, ora se assemelhando. O equilíbrio dessa relação e a liberdade de cada marca se tornou uma questão relevante para a empresa, e por ser uma situação passível de ocorrer com empresas de portfólio diversificado, também relevante como objeto de estudo desse trabalho.

Sobre a complexidade dessas relações, Aaker (1996) afirma:

Como um conjunto de marcas, em contextos entrelaçados, trabalha em harmonia para criar sinergia? Como as marcas entrelaçadas evitam roubar o mercado umas das outras? Como pode ser reduzido o fator da confusão? A complexidade de marcas também significa que uma marca terá de desempenhar diferentes papéis, que precisarão ser coordenados. "[...] para que o sistema prospere, deve haver um relacionamento recíproco entre cada uma das marcas; as marcas deverão apoiar o sistema tanto quanto são apoiadas por ele. (Aaker ,1996,p 261)

Além da preocupação com a clareza de posicionamento ao comunicar as marcas atuais, a empresa também vislumbra expandir os produtos para novos segmentos e mesmo novos produtos para os segmentos já atendidos, preocupando-

se também em permanecer dentro de uma estratégia de marca que continue afirmando seus valores e proporcione expansão. Sobre isso Calkins (2006) coloca que:

A longo prazo, se o portfólio incluir as marcas em crescimento que possuem pequena sobreposição, a empresa será mais bem-sucedida. Se o portfólio for constituído de marcas de baixo desempenho que competem entre si, a empresa enfrentará dificuldades. (Calkins, 2006, p 109)

A empresa em questão tem se preocupado, portanto, com uma forma de diferenciar as marcas e identidades das suas diversas linhas de produtos, e com a formulação de uma estratégia de arquitetura de marcas que considere fortalecer tanto as diferenças como as forças de cada marca, fortalecendo também a marca institucional, e possibilitando diretrizes para decisões de expansão futuras. Assim sendo, é preciso tomar cuidado para que a marca não seja aplicada com identidades e propostas muito diferentes, porque esta inconsistência poderá ser notada pelo consumidor e enfraquecer mesmo as associações que já estavam bem estabelecidas.

[...] quando a marca é apresentada em um novo nicho, para oferecer um conjunto de benefícios funcionais e emocionais diferentes, o mais provável é que as expectativas dos clientes não sejam correspondidas e que disso resulte insatisfação. As submarcas proporcionam uma forma de oferecer produtos diferentes ou atender a mercados distintos, minimizando simultaneamente tanto a confusão dos consumidores quanto a diluição da marca. As submarcas apresentam novas opções aos clientes, mas também criam uma estrutura que posiciona a opção em relação à marca. O cliente entende que (1) o novo produto se encaixa no sistema de marcas e possui pelo menos alguns aspectos da identidade de marca, mas (2) o novo produto difere nas dimensões fundamentais dos outros produtos do sistema de marcas. (Aaker ,1996 ,p 272)

Portanto, o objetivo desse trabalho é propor, através de revisão bibliográfica e análises junto à empresa, uma estratégia de arquitetura de marcas para Barcelona Superfícies de Borracha. Assim, norteando decisões de comunicação e organizando o portfólio da empresa que possui várias linhas de um mesmo produto, definidas a partir do perfil de seus consumidores. Assim, será capaz de falar mais diretamente com seu público, diferenciando cada uma das linhas sem prejudicar a percepção da marca mãe. Assim, pretende-se atender a seguinte questão: é possível identificar um modelo de estratégia de arquitetura de marcas que se mostre eficaz para empresas que segmentam seus produtos pelo perfil de consumo dos clientes?

Sendo assim, a intenção desse projeto é atender a necessidade de modelo de estratégia de arquitetura de marcas, avaliando parâmetros de marketing e

comportamento do consumidor, a fim de utilizar teoria e prática de diversas áreas do conhecimento para propor uma avaliação e estratégia abrangente e eficaz para empresas que estejam passando por situações similares.

A arquitetura de marca organiza e estrutura o portfólio de marca ao especificar os papéis das marcas e a natureza dos relacionamentos entre elas[...], bem como entre os diferentes contextos de produto-mercado [...]. Uma arquitetura de marca bem concebida e gerenciada pode gerar clareza, sinergia e alavancagem de marca em vez de foco difuso, confusão no mercado e desperdício da construção de marca." (Aaker, 2000, p 116)

Para alcançar o objetivo principal deste trabalho foram delimitados também objetivos específicos:

- a. Realizar revisão bibliográfica sobre estratégias de arquitetura de marca
- b. Escolher um modelo (ou adaptar um modelo já existente) que sugira parâmetros relevantes para a realidade dos produtos e cliente em questão
- c. Realizar análise da empresa e produtos
- d. Sugerir arquitetura de marcas para Barcelona Superfícies de Borracha
- e. Sugerir mudanças, adequações em linguagem gráfica e parâmetros de design gráfico para as linhas Barcelona Play, Barcelona Gym e Barcelona Garden com base na estratégia de arquitetura definida.

1.4 ORDEM DE LEITURA

Para o desenvolvimento do caso em questão, no capítulo 1 é feito um breve descritivo do problema a ser avaliado e a proposta para resolvê-lo. No capítulo dois, de referencial teórico, é apresentada de forma mais detalhada a empresa Barcelona Superfícies de Borracha; referencial teórico a respeito da relevância e necessidade da definição de uma arquitetura de marcas para empresas de portfólio de várias marcas; definições de termos do universo em estudo, o modelo de Aaker e o de Strebinger. No capítulo 3 é descrita a metodologia utilizada para definições de personas e personalidades de marca e aplicado o modelo BASE de Strebinger. Finalmente, no capítulo 4 são apresentados os resultados desse trabalho: uma categorização do portfólio da empresa dentro dos parâmetros do espectro de Aaker e é sugerida uma nova estrutura para a Barcelona, considerando-se o modelo BASE, as personas e as sugestões de Aaker.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO MERCADOLÓGICO: BARCELONA SUPERFÍCIES

A Barcelona Superfícies de Borracha é uma empresa fabricante de pisos de borracha. Oficialmente fundada em 2009, a empresa surgiu da observação do mercado de derivados de raspas de borracha, uma vez que seus fundadores - atuantes no ramo da reciclagem de pneus - perceberam uma possibilidade de desenvolver um novo produto a partir das raspas de pneus reciclados. Inicialmente foi desenvolvido um produto que pudesse ser aplicado em playgrounds e áreas recreativas, a linha BarcelonaPlay, aproveitando a característica de absorção de impacto que o produto apresentava. Posteriormente foram desenvolvidas também linhas de produtos para atender a nichos específicos de aplicação: BarcelonaGym para academias de ginástica e prática de esporte e BarcelonaGarden para aplicação em áreas externas, parques e ao redor de piscinas e áreas molhadas.

A empresa investe em certificações e testes nacionais e internacionais, para atestar a qualidade de seus produtos e participou do desenvolvimento da norma NBR 16071, da ABNT, que regulamenta critérios de segurança para playgrounds e aponta a necessidade da utilização de pisos de amortecimento nesses locais. A empresa se beneficiou desse requisito, pois oferece uma solução para que o cliente possa ter uma área infantil segura e adequada às normas brasileiras.

A empresa deseja se posicionar a partir dos seus valores mais proeminentes. O atendimento ao cliente é um deles: a empresa prioriza informar o cliente para que o produto atenda a sua realidade de forma efetiva, inclusive se recusando a vender caso o produto escolhido não vá atender a real demanda de segurança recomendada para a aplicação, realizando assim uma espécie de consultoria de atendimento, iniciando uma relação de longo prazo e confiança com o cliente. Outro valor da empresa é o relacionamento com seus colaboradores, enfatizando a qualidade de vida e a valorização dos funcionários, dando espaço para que possam crescer e também participar do crescimento da empresa. A constante melhoria dos produtos e investimentos em pesquisa são resultado da valorização que a empresa dá para a qualidade do produto; a empresa dá valor para o relacionamento com os clientes e procura trabalhar para entregar produtos cada vez melhores e mais assertivos para a realidade de aplicação. O cuidado com o

meio ambiente também é um valor relevante, uma vez que sua matéria prima é proveniente da reciclagem.

- Linhas de produtos

Em 2014 foram definidas três linhas de produtos: Barcelona PLAY, Barcelona GYM e Barcelona GARDEN:

Os produtos **Barcelona PLAY**, voltados para áreas de recreação infantil, são permeáveis entre as juntas, antiderrapantes e absorvem impacto, minimizando o risco de fraturas e demais fatalidades. A categoria FUN da linha PLAY também é direcionada para aplicação em playgrounds, e oferece pisos com desenhos e recortes personalizáveis, utilizando as cores dos pisos e formatos de figuras e números para estimular a brincadeira ao ar livre e agregar valor ao espaço, pois permite que o cliente customize cores e formas. A linha diferencia seus produtos de acordo com a espessura das placas, cada uma permitindo uma altura máxima de queda.

Para aplicação em academias, a linha **Barcelona GYM** absorve o impacto de equipamentos de musculação, evita que o contra-piso seja danificado e traz conforto acústico. Da mesma forma que a BarcelonaPlay, também tem produtos com espessuras diferentes.

A linha **Barcelona GARDEN** é destinada a áreas de recreação e lazer como jardins, piscinas e calçadas. Além de agregar valor aos espaços, trazem conforto aos usuários de ambientes externos. Os produtos WALK têm propriedades similares aos da linha PLAY, mas são visados para o público adulto preocupado com um visual agradável que não demande muitos cuidados de manutenção. O Barcelona MULCH é o único produto que não é vendido em placas: são lascas de borracha vendidas em quantidade para serem colocadas em jardins e plantas, como uma forma de reduzir a erosão e impedir o crescimento de ervas daninhas.

Todos os produtos de todas as linhas são testados e certificados, além de passarem por melhorias constantes que garantem o desenvolvimento dos pisos acompanhando a necessidade dos clientes.

- Objetivos do negócio

- Ser o melhor e mais completo fabricante de pisos de amortecimento.
- Atender seus clientes com excelência.

- Tratar bem os seus colaboradores, por entender que são um time.
- Desenvolver o negócio preservando a natureza e cuidando do meio-ambiente.
- Agregar qualidade, segurança e conforto aos ambientes dos seus clientes.

- Estratégia comercial

Em 2015 a empresa reformulou seu posicionamento e tem procurado diferenciar a abordagem de comunicação para cada uma das linhas de produtos. Juntamente com essa redefinição, a Barcelona está desenhando uma nova estratégia comercial: a partir de 2016 as vendas deixaram de ser realizadas por representantes comerciais e estão sendo centralizadas por uma equipe de vendas interna, a fim de fortalecer os vínculos com clientes e garantir o processo de venda, instalação e uso.

- Posicionamento:

A Barcelona Superfícies fornece piso de amortecimento e atendimento da mais alta qualidade no mercado.

- *Core business*:

A Barcelona faz pisos de amortecimento de borracha com elevada qualidade e opções criativas de utilização, com certificações de segurança e sempre levando a necessidade real do cliente em consideração, buscando atendê-lo com excelência. Quer ser reconhecida como inovadora e referência na qualidade e no bom atendimento.

- Valores

- Qualidade,
- Bom atendimento,
- Sustentabilidade,
- Cuidado com os colaboradores,
- Inovação.

- Diferenciais exclusivos:

- A Barcelona se ocupa com as reais necessidades do cliente, sendo transparente quanto à necessidade de manutenção e indicações quanto aos produtos ideais.

- Melhoria dos produtos: a Barcelona pesquisa novos materiais, processos e acabamentos para propor novas soluções, e busca certificações nacionais e internacionais que oferecem diretrizes para melhoria dos produtos.

2.2 NECESSIDADE DA DEFINIÇÃO DE UMA ARQUITETURA DE MARCAS

Aaker (2000) afirma que as estruturas simples de marca já não funcionam no ambiente que vivemos hoje: fragmentação do mercado, dinâmica veloz das novas tecnologias e conectividade elevaram o nível de complexidade das exigências do consumidor e as relações de mercado. Para sobreviver, é preciso investir da forma correta. Calkins coloca que:

Construir uma marca única é um desafio. Determinar o posicionamento correto, otimizar o design e gerenciar o significado da marca no decorrer do tempo - e, simultaneamente, desenvolver e executar as iniciativas administrativas que proporcionam lucro - é uma tarefa difícil.[...]" mas "ao lidar com portfólios de marcas, o desafio não é construir uma única marca, é construir um conjunto de marcas, cada uma com forças e limitações diferentes." (Calkins , 2006, p 104)

Strebinger (2004), explica que o gerenciamento de um sistema de várias marcas - mais do que marcas individuais - é um dos problemas mais urgentes dentro da área de gestão de marcas. Afirma que isto ocorre porque produtos estão atingindo níveis de maturidade cada vez maiores, ao mesmo tempo que as preferências dos consumidores também estão se tornando cada vez mais heterogêneas, forçando as empresas em direção a um grau mais alto de diferenciação. Além disso, diz que os consumidores estão com demandas e necessidades cada vez mais elaboradas, mas que com o uso da tecnologia e dados provenientes da internet as marcas tem possibilidade e necessidade de determinar estratégias mais assertivas em direção aos seus clientes e ao seu próprio posicionamento.

Aliado a estes fatores, quando uma empresa estabelece linhas de produtos com o objetivo de facilitar a comunicação e experiência de compra de cada segmento que os consome, precisa definir um padrão visual e de comunicação que

seja ao mesmo tempo capaz de diferenciação, para captar públicos diferentes, e de aproximação, para formar uma identidade de marca junto a marca-mãe. Nesta situação, é necessário desenvolver uma estratégia de arquitetura de marcas que contemple fatores como estratégia de negócios, posicionamento de comunicação e experiência de consumo, para que a empresa possa ao mesmo tempo fortalecer sua marca e potencializar as vendas.

A empresa Barcelona Superfícies, como muitas outras, no início apresentava uma estrutura de marca simples: uma marca primária institucional (Barcelona Superfícies) e um produto (BarcelonaPlay).

Porém, com o passar do tempo, se tornou necessário expandir as opções de produtos para contemplar uma quantidade maior de públicos e direcionar a comunicação para eles de forma mais assertiva. Uma questão que foi levantada durante esse processo foi a forma de direcionar investimentos para cada uma das linhas e de que forma comunicar com cada público dentro de sua esfera de interesse: definitivamente um problema de arquitetura de marcas. Havia uma necessidade de coordenar os papéis e entender de que forma e em que intensidade se daria atenção a cada produto e como seria possível fortalecer a marca institucional e garantir que ela ainda suscitasse associações positivas para o restante do portfólio da empresa.

Uma estratégia de portfólio otimiza a organização das empresas para potencializar suas marcas, submarcas, marcas de endosso, e ingredientes ou serviços com marcas. A escolha da localização de uma nova oferta também terá impacto direto sobre o tamanho do investimento alocado ou a complexidade de sua gestão. Aaker (1996) coloca que a definição dessa estrutura é necessário porque possibilita:

- explorar as características comuns para criar sinergia
- reduzir os prejuízos para as identidades de marca
- conseguir visibilidade na oferta dos produtos
- facilitar as modificações e adaptações
- alocar recursos (Aaker, 1996, p 262)

Estabelecer uma estrutura de portfólio, portanto, é sobretudo determinar os pesos e relações entre a marca institucional e as marcas dos produtos. As submarcas e as endossantes, segundo Aaker (2000) são "sem dúvida, as mais importantes variáveis nos relacionamentos, porque declaram a natureza do relacionamento de contexto produto-mercado entre duas marcas", e permitem:

- abordar as necessidades conflitantes da estratégia de marca
- conservar os recursos de construção de marca, em parte alavancando o brand equity existente
- proteger as marcas da diluição pela extensão em excesso
- assinalar quando uma oferta é diferente (Aaker, 1996, p 262)

Dessa forma, é essencial que a marca tenha uma estratégia de arquitetura desse sistema de marcas de produtos para direcionar não somente o surgimento de novos produtos e marcas no futuro mas também para otimizar o investimento em marketing de forma a potencializar os resultados e não invadir os espaços de venda de cada linha: decisões de extrema relevância para qualquer negócio.

De fato, as decisões de portfólio de marcas são, talvez, as maiores decisões a longo prazo que um gerente tomará. [...] Por exemplo, lançar uma nova marca pode ser uma ótima decisão para aumentar o volume de vendas a curto prazo, mas pode não ser ótima a longo prazo, porque gera complexidade no portfólio e amplia a organização.[...] Otimizar cada marca individual, na ausência de uma perspectiva mais ampla, é como se preocupar com as cores individuais de uma pintura; as cores podem ser bonitas, mas devem funcionar em conjunto para criar um belo trabalho." (Calkins, 2006, p 111)

Aaker (2000) também coloca uma advertência em se tratando de uma estratégia de diferenciar a identidade das marcas secundárias mantendo a marca primária no papel de impulsionadora:

A utilização de dezenas de identidades, entretanto, cria anarquia de marca e é receita para uma construção de marca ineficiente e ineficaz. [...], normalmente é necessário que haja um número limitado de identidades que compartilhem elementos comuns, embora também tenham elementos distintos. (Aaker, 2000, p.133)

Portanto, se torna necessário organizar a estratégia da Barcelona Superfícies de forma a manter associações positivas para com a marca-mãe, independente do grau de diferenciação das submarcas, cuidando para que uma proposta de valor não inabilite as demais ao mesmo tempo em que não seja em excesso descaracterizada a ponto de não conversar com o seu público.

Calkins (2006) coloca que a estratégia de portfólio de marcas deve definir como será o uso de diversas marcas dentro de um negócio, assim como de que forma serão utilizados elementos de branding para garantir um crescimento lucrativo. Essas definições podem solucionar questões como: "Devemos acrescentar uma marca ao portfólio? Como priorizar novas marcas? Temos marcas em excesso? Devemos descartar algumas?"

Outra vantagem de se definir um sistema de arquitetura de marcas, apontado por Aaker(1996) é a de que as submarcas, ou marcas de linhas,

possibilitam uma estratégia atenta a novas possibilidades de produtos, e aceleram a resposta em caso de drásticas mudanças no cenário da concorrência.

Portanto, tem-se que uma estratégia de portfolio de marcas é não somente uma necessidade que parte da realidade elaborada do mercado atual, mas também uma oportunidade para a empresa Barcelona Superfícies de otimizar suas vendas e fidelizar seus clientes.

2.3 MODELOS DE ESTRUTURA DE ARQUITETURA DE MARCAS

2.3.1 Definições de termos

Para possibilitar a discussão dentro do tema de arquitetura de marcas é necessário fazer uma distinção entre os termos utilizados dentro da hierarquia atribuída a determinada marca. Os seguintes termos serão utilizados no decorrer desse trabalho:

- *Marca primária*

Geralmente associada também ao nome da instituição, a marca primária é o nome amplamente divulgado da empresa, o principal elemento de branding de um produto ou serviço, "É aquilo a que as pessoas se referem quando falam sobre a marca."(Calkins, 2006, p.105). Nos casos de estruturas simples de marca há apenas a marca primária e a descrição do produto.

- *Submarca*

Calkins (2006) diz que para separar grupos de produtos ou ofertas de serviços que de alguma forma diferem da marca primária ou setorizam o seu consumo, são utilizadas as submarcas. Estão abaixo da marca primária mas normalmente acima das marcas que descrevem os produtos.

As submarcas são melhor utilizadas quando há uma necessidade clara de distinção entre os produtos vendidos sob determinada marca. É importante haver uma razão muito forte para a empresa ter uma submarca; cada submarca cria complexidade e requer atenção e apoio de marketing (Calkins, 2006, p.106)

São marcas relacionadas a uma marca-mestra[...] que aumentam ou modificam as associações dessa marca-mestra, que é a principal estrutura de referência, embora seja estendida pelas submarcas, que acrescentam associações[...], uma personalidade de marca [...] e até vigor. Um papel

comum de uma submarca é estender uma marca-mestra para um novo segmento significativo. (Aaker, 2000, p. 117)

- Marca de endosso

Uma marca de endosso pode ser utilizada para vincular uma nova submarca a um mesmo fabricante, ou a uma marca primária já estabelecida no mercado. Geralmente tem o propósito de transferir parte dos valores da marca primária e credibilidade para a nova marca, reforçando suas associações e auxiliando no processo de fixação no mercado. Essa relação de reforço pode se dar em diversas medidas, e não necessariamente as duas marcas precisam oferecer o mesmo produto ou ter os mesmos benefícios, ou atender aos mesmos nichos; mas para que ocorra de forma positiva geralmente a marca de endosso já estabelece na mente no consumidor uma forte associação de credibilidade, auxiliando a nova submarca a entregar a sua promessa de valor, independente de qual seja. É uma forma da marca primária dizer que garante que o produto/serviço entregará o que pretende.

As marcas endossantes normalmente representam as organizações e não os produtos, porque os fatores associados a organizações - como inovação, liderança e confiança - são particularmente relevantes no contexto de endosso. Além disso, pelo fato de as endossantes estarem de certo modo isoladas das marcas que endossam, essas associações provavelmente não serão afetadas pelo desempenho da marca endossada." (Aaker , 2000, p.117)

- Marca de ingrediente ou de serviço

Uma forma de distinguir produtos/serviços da concorrência é atribuir-lhes marcas de ingredientes ou serviço. Dessa forma, protege-se legalmente um atributo, que recebe um nome específico e é vinculado em peças de comunicação e embalagens como uma vantagem exclusiva que faz parte de determinada marca. Com frequência são percebidas como elemento de superioridade e compreendidas pelos consumidores como fatores que justificam preços mais elevados e explicar tecnologias ou diferenciais exclusivos.

- Marca impulsionadora

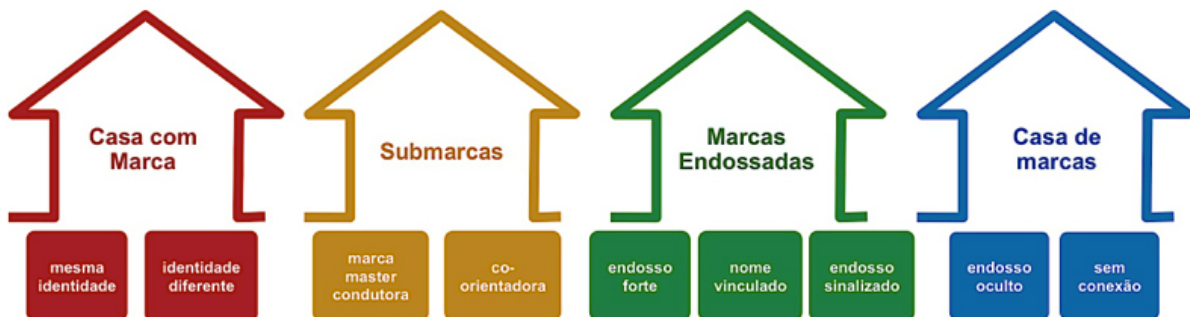
Aaker(2000) ainda acrescenta o termo "marca impulsionadora" como sendo aquela que conduz a decisão de compra e de certa forma assina a experiência do consumidor. Tanto marcas de endosso quanto submarcas e marcas primárias podem ser as impulsionadoras, revelando a compreensão do consumidor e à qual

delas atribuiu a compra. Geralmente é utilizada como parâmetro para decidir qual marca merece receber maior investimento e atenção.

2.3.2 Espectro de marcas de Aaker

Aaker(2000) em seu livro "Como construir marcas líderes" apresenta algumas definições para lidar com variadas estruturas de organização de marcas e separa algumas categorias de relacionamentos entre marcas. Segundo o autor, a forma com que as diversas marcas se relacionam são dispostas em quatro categorias, com alguns níveis de diferenciação entre si. Essas definições também são amplamente utilizadas no estudo de arquitetura de marca por outros autores: Calkins (2006) comenta que são todas amplamente empregadas e possuem forças e fraquezas, e na maior parte das vezes mais de um modelo é utilizado, dependendo da situação e necessidade da empresa. São apresentadas a seguir, conforme (FIGURA 1).

FIGURA 1 – CATEGORIAS DE RELACIONAMENTO SEGUNDO ESPECTRO DE AAKER



FONTE: <http://www.infobranding.com.br/a-arquitetura-de-marca-na-sociedade-em-rede/> (acessado em 09/09/2016)

A divisão que Aaker propõe separa as relações em diversos níveis de acordo com o papel impulsionador realizado por cada marca, sendo nos extremos "Casa com marca" - a situação onde a marca-mestra tem praticamente toda a responsabilidade de impulsionar a compra - e "casa de marcas" - onde as submarcas assumem independentemente da marca-primária a responsabilidade pela decisão de compra. É uma questão de quem impulsiona a compra, se a marca primária ou as submarcas, e em qual medida uma endossa a outra. A seguir algumas observações sobre cada uma:

- *Casa com marca*

Nesta categoria a "marca mestra passa de principal impulsionadora para dominante, enquanto a submarca descritiva passa de um papel minoritário para pouco ou nenhum papel" (Aaker, 2000, p.132). Nesse caso o investimento em novas marcas é mínimo e a marca principal é alavancada por todas as demais marcas, fortalecendo clareza e sinergia e alavancagem, principais resultados esperados na definição de uma estrutura de portfolio de marcas.

- *Mesma Identidade:* quando a marca principal além de impulsionar totalmente as vendas delimita a identidade de marca de todos os produtos se apresentando da mesma forma em diversas situações e mercados

- *Identidade diferente:* quando a mesma marca se posiciona de forma diferente, porém conservando o mesmo nome.

TABELA 1 – VANTAGENS E DESVANTAGENS “CASA COM MARCA”

Vantagens	Desvantagens
- Baixo investimento na gestão das marcas	- eventuais erros e problemas de desempenho em qualquer uma das marcas secundárias afetarão a imagem da marca primária, muitas vezes de forma irreversível
- Aumento de visibilidade da marca-primária	- a criação de um novo produto/serviço ou a incorporação de uma marca ao portfolio da empresa ficam limitadas as definições de posicionamento e associações que a marca primária já possui
- Maximização da escala de produção	- há um limite de expansão de marca, uma vez que a marca primária delimita até onde é possível expandir as associações e identidade da marca principal, de forma a não invalidar propostas muito diferentes quando associadas a mesma marca.
- Fortalecimento da marca primária devido à superexposição	- a marca primária pode ficar desfocada e perder poder de diferenciação.
- Facilidade de criação de novas marcas	
- Alavancagem de vendas do portfolio quando uma marca apresenta bom desempenho	
- Sinergia de forças e economia de esforços para comunicar a proposta de valor e realizar a gestão da marca	
- Clareza de proposta de valor, tanto para consumidores quanto para funcionários	

FONTE: o autor (2016), com base nas informações dos autores citados

- *Sub-marcas*

Nesse modelo de associação, a marca primária e a marca secundária são vinculadas e tem as suas associações na mente do consumidor conectadas de

forma direta e proposital. Assim, uma pode permitir à outra a entrada em um determinado mercado ou a modificação de sua proposta de valor.

- *Marca mestra como impulsionadora*: nesse caso, mesmo sendo fortemente associadas, a marca mestra ou marca mãe ainda é a maior responsável pelo consumo.

- *Co-impulsionadoras*: nesse caso as duas marcas apresentam o mesmo peso e relevância na experiência de consumo.

- *Marcas Endossadas*

Nesses casos tanto a marca primária como a submarca são apresentadas, com uma relação de endosso presente, ou seja, o consumidor sabe que determinado produto faz parte de uma empresa, porém não associa de forma completa o posicionamento e benefícios funcionais de uma à outra. "Embora um endosso possa ajudar a modificar a imagem da marca endossada, seu principal papel é garantir-lhe credibilidade e conquistar a fidelidade do comprador / usuário." (Aaker, 2000, p.124)

- *Endosso forte*: nesse caso a marca endossante é mais forte e impulsiona a venda do produto, sendo divulgada de forma ampla. Funciona nos casos em que é muito mais conhecida do que o produto e afetará positivamente suas vendas.

- *Nome vinculado*: nesse caso a marca endossante é absorvida de forma sutil, empregando algum termo ou parte do seu nome a marca, como nos casos dos produtos da rede McDonalds, em que os produtos levam o "Mc" dentro de seus nomes (Chicken McNuggets, McFritas, e assim por diante.) A vantagem dessa opção é que proporciona mais propriedade e diferenciação do que uma marca descritora.

- *Endosso simbólico*: quando o endossante é menos importante do que a marca endossada. "O papel do endossante simbólico é promover a relação visível e proporcionar, especialmente para as novas marcas, tranquilidade para o cliente e credibilidade, embora ainda permita às marcas endossadas a máxima liberdade para criar suas próprias associações." (Aaker, 2000, p.126). Vantajoso quando as duas marcas precisam ficar distantes, porém não deve ser utilizado caso a marca endossante não seja bem conhecida ou aceita pelo público.

- Casa de marcas

Em uma estratégia de casa de marcas, cada marca independente sustenta-se sozinha e maximiza seu impacto em um mercado (Aaker, 2000, p. 121)

Nessa situação, todas as submarcas de produtos de uma determinada empresa tem autonomia tanto de comunicação quanto de gestão. Geralmente são marcas fortes de produtos e ficam dissociadas na mente do consumidor. Essa separação nesses casos é vista como positiva, porque estimula o consumo dos diferentes produtos que buscam dominar cada nicho de mercado. A desvantagem desse modelo é que não aproveita a força do portfólio como um todo; exigindo um alto investimento - por considerar que a gestão de cada submarca será feita de forma independente - e não aproveitando positivamente o impacto de vendas de uma marca sobre a outra.

- *Endossante oculto*: a marca endossante não é claramente vinculada às submarcas, mas muitos consumidores sabem do vínculo. Se o vínculo é descoberto não há enfraquecimento das marcas. Nesse caso a organização usufrui da separação e independência de suas submarcas mas de certa forma permite que haja uma associação de credibilidade entre os diversos produtos. Quando esse modelo é escolhido em geral existem vantagens organizacionais que são aproveitadas pela marca primária, por estar por trás de um portfólio de produtos de peso, mas ao mesmo tempo aproveitando a maximização dentro de cada nicho de mercado.

- *Não relacionado*: nesse caso o consumidor não tem acesso a informação de que há uma mesma marca-primária endossando a venda das submarcas.

TABELA 2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS “CASA DE MARCAS”

VANTAGENS	DESVANTAGENS
- maximização de impacto no mercado	- alto custo de gestão, comunicação e marketing
- possibilidade de dominar vários nichos, "criar e ser o 'dono' de um nome que encerre uma ideia associada a uma classe de produto" (aaker 2000 pag 122)	- alta complexidade de gestão que pode debilitar a empresa, se não houver uma cultura empreendedora.
- "evitar ou minimizar o conflito de canais. [...] Quando marcas não relacionadas são vendidas por canais concorrentes, normalmente não há conflito" (aaker 2000 pag 122)	- sacrifício de economia de escala e sinergias
- se uma marca fracassa não há impacto nas demais marcas.	- necessidade de investir esforços e recursos em paralelo para vender a marca corporativa
- o posicionamento e benefícios funcionais de cada produto são explorado de maneira mais clara possível, não sendo necessária adaptação às definições da marca-primária.	- se uma marca obtém grande sucesso não alavanca as vendas de outras marcas
- independência das associações com a marca-primária: a proposta de valor de cada marca	

conversa diretamente com o consumidor, sem intermediários	
- possibilidade de sinalizar vantagens revolucionárias, com novas ofertas	
- "facilita a construção de um negócio global, porque as marcas podem ser lançadas nos países que forem mais relevantes" (Calkins, 2006, p. 112)	

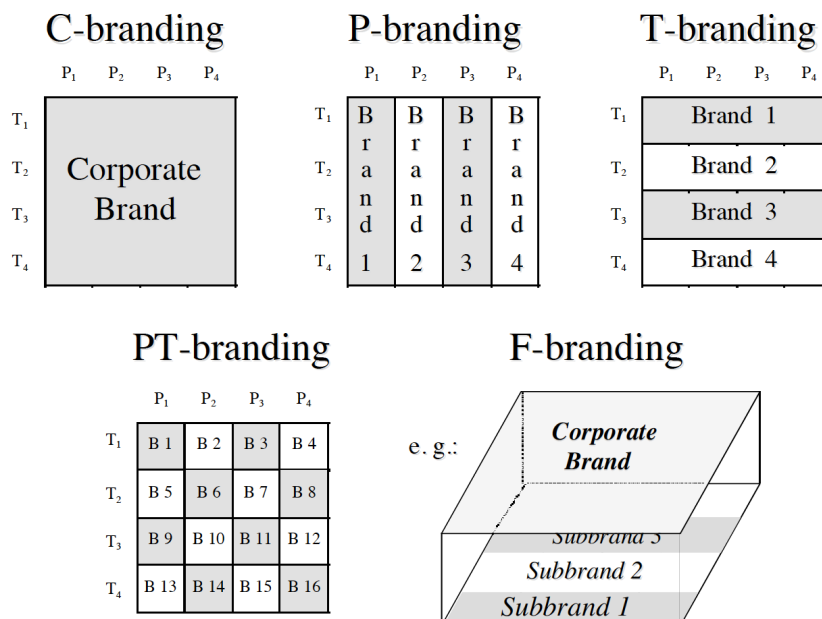
FONTE: o autor (2016), com base nas informações dos autores citados

2.3.4 Modelo BASE de Strebinger

STREBINGER(2004), propõe o modelo intitulado BASE (Brand Architecture Strategy Explorer), para a sugestão de uma avaliação mais abrangente, em seu artigo intitulado “Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy - A proposed Model”. Nele, cruza possíveis estratégias de arquitetura de marca com conceitos que derivam do tipo de necessidade e desejos do consumidor ao consumi-la, utilizando-se de alguns modelos já existentes de arquitetura de marcas. Para desenvolver o modelo, ele parte de alguns conceitos de estrutura de portfolio de marcas:

Relação entre as sub marcas e marcas mãe: Primeiramente, o autor diferencia estratégias considerando o fator gerador de diferenciação, (se a partir do público ou produto), e se possuem uma marca institucional que endossa a comunicação de todas as marcas, conforme (FIGURA 2).

FIGURA 2 – ESTRATÉGIAS DE ARQUITETURA DE MARCA.



FONTE: STRABINGER (2004)

Motivadores de compra: Além da relação entre as marcas o autor também diferencia o tipo de benefício que os consumidores absorvem ao escolher determinada marca, estilo de processamento cognitivo e conceitos estratégicos de marca, como abaixo:

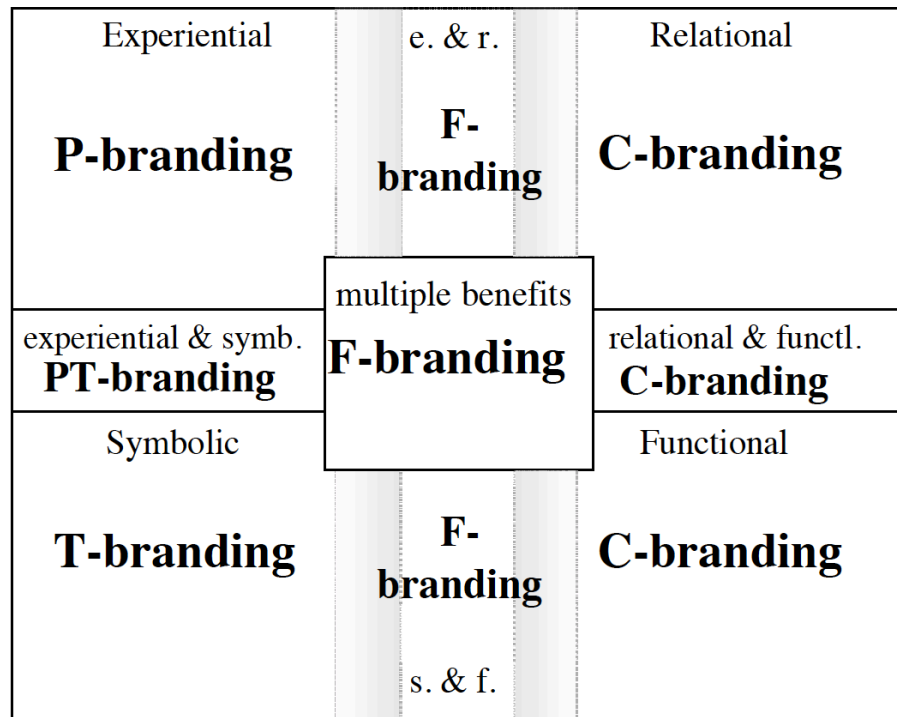
FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DE ARQUITETURA DE MARCA.

<p>3 Experiential</p> <ul style="list-style-type: none"> • consumer benefit: pleasure • prevailing processing style: experiential processing • effect on brand architecture: separative (product categories) 	<p>9</p> <p>exper. & relatl.</p>	<p>Relational 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • consumer benefit: sympathy, attachment, & trust • prevailing processing style: peripheral processing • effect on brand architecture: integrative
<p>8 experiential & symbolic</p>	<p>5</p> <p>multiple benefits</p>	<p>relational & functional 6</p>
<p>2 Symbolic</p> <ul style="list-style-type: none"> • consumer benefit: self-esteem & self-presentation • prevailing processing style: biased processing • effect on brand architecture: separative (target groups) 		<p>symb. & functl.</p> <p>7</p>

FONTE: STRABINGER (2004)

Modelo BASE: No modelo sugerido, o autor relaciona o primeiro e segundo modelos para criar um modelo que leve em consideração aspectos estratégicos e de consumo, como em (FIGURA 4).

FIGURA 4 – MODELO BASE.



FONTE: STRABINGER (2004)

2.3.5 Relevância do modelo para o estudo de caso

O modelo BASE se revela interessante porque quando a empresa é pequena e relativamente nova no mercado, não é possível realizar extensa pesquisa sobre força de marca no momento da compra; porém, pode-se medir a intenção de compra e o que está atraindo o consumidor na escolha. Assim, não é considerada somente a relação entre as marcas dos produtos com a marca-mãe para a definição de uma estratégia, mas também aspectos mais conceituais de venda do produto e perfil de consumo.

A empresa selecionada como estudo de caso, Barcelona Superfícies de Borracha, possui três linhas de produtos desenvolvidas para necessidades de públicos diferentes, para um mesmo produto. Os motivadores de compra são diversos: em uma das linhas o apelo é mais simbólico, pois é adquirido como diferencial estético e tem relação com auto estima e status. Outra linha tem apelo extremamente funcional, o cliente compra para prevenir danos ao seu patrimônio. Porém, todas as linhas possuem os mesmos atributos e características técnicas. Nesse caso o modelo de Strebinger se torna relevante porque agrega informações de consumo para sugerir uma estratégia específica para cada linha.

2.4 MOTIVADOR DE COMPRA: PERSONAS

Segundo Visocky O'Grady (2006), o uso da tática de personas é relevante porque é uma metodologia que coloca o foco no cliente. São arquétipos fabricados, que resumem em um personagem as motivações, expectativas e objetivos de uma classe de clientes. Assim, é possível avaliar uma decisão da empresa com base na reação desse personagem. Como citado em "A Designer's Research Manual", Alan Cooper, um dos pioneiros no uso dessa técnica, explica porque o uso de personas é acertivo:

A abordagem mais óbvia – a de encontrar o usuário final e perguntar a ele -
– não funciona por uma série de fatores. O principal deles é que o fato de ser uma vítima do problema não o credencia automaticamente como alguém que pode visualizar a solução." (traduzido pelo autor, Visocky o'grady, 2006, p. 56)

O autor coloca que, mesmo sendo fictícias, as personas representam as necessidades reais dos usuários e devem ser baseadas em pesquisa e dados reais, de forma a validar o modelo e ir além da opinião do pesquisador. Ao final do processo se deve obter uma ficha do personagem, com suas atitudes, comportamentos, detalhes pessoais, medos e objetivos.

3 METODOLOGIA

3.1 PERSONAS DE CONSUMO DA MARCA

Para compreender melhor o público de cada segmento foram desenvolvidas personas para cada linha de produtos. Para esta definição, a empresa apontou o perfil mais comum de compradores, e então foi feito um exercício de composição de personalidade, preferências e motivadores de compra para cada perfil. Cada linha recebeu um personagem, com informações básicas de personalidade; uma citação que resume seu perfil de consumo do produto; detalhes de demanda, venda e pontos de contato a ser observados; e uma avaliação da sua familiaridade com cada canal de comunicação, a ser observado para futuras estratégias de posicionamento nas mídias sociais. Todo o perfil de compra do cliente foi resumido em um tipo de mensagem de marketing e modelo de discurso, a serem observados para o desenvolvimento futuro estratégias de comunicação.

Para estas definições foram realizadas reuniões com a equipe gestora de Barcelona, durante o mês de outubro de 2015, utilizando informações obtidas pelo atendimento aos clientes e considerando a experiência de vendas da equipe e sugestões da assessoria de comunicação da empresa.

3.2 DEFINIÇÃO DE PERSONALIDADE DE MARCA

A partir das personas de consumo da marca foram desenvolvidas também personalidades de marca que pudessem atender as expectativas dos clientes e alinhar o discurso da comunicação com as motivações do cliente. A empresa já possuía uma linguagem e identidade visual para a marca mãe e aplicava esta mesma identidade em todas as linhas, mas após a definição das personas foi criada uma personalidade de marca diferente para cada linha, estabelecendo também um padrão diferente de design para cada uma. Essa diferenciação se fez necessária para poder ser mais assertiva na linguagem do público correspondente, sem prejudicar a comunicação das outras linhas. Para todas as linhas a ideia foi manter a estrutura visual e tipografia secundária similares, para que mesmo diferentes, as marcas conversassem entre si e “respondessem” visualmente à comunicação da marca-mãe.

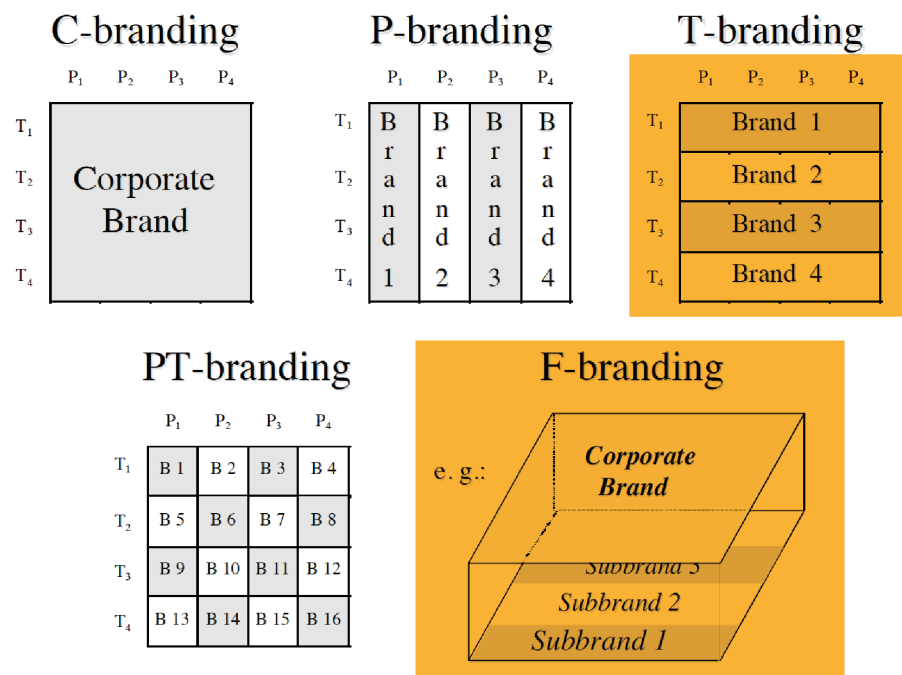
Para esta etapa, além de utilização da metodologia de Personas, foram utilizadas também definições de arquétipos e personalidade de marca, estabelecendo também voz e tom para cada linha.

Estas definições também foram realizadas a partir de reuniões com a equipe gestora de Barcelona, durante o mês de outubro de 2015, utilizando informações apontadas pela empresa e referências colhidas durante período de aulas do curso de MBA a que este trabalho se refere.

3.2 BARCELONA E SUBMARCAS ENQUADRADAS DENTRO DO MODELO BASE

3.2.1 Primeiro modelo: Estratégia de arquitetura de marcas

FIGURA 5 – BARCELONA EM ESTRATÉGIA DE ARQUITETURA DE MARCAS.



FONTE: Adaptado de Strabinger (2004)

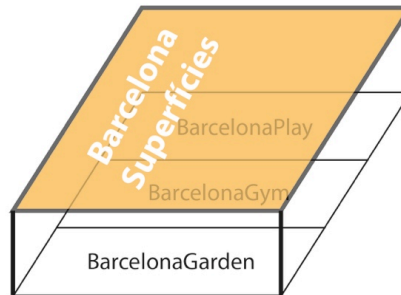
Nesta primeira definição, temos que a marca institucional Barcelona se enquadra dentro das estratégias T e F. A estratégia T, porque o fator que levou a marca a diferenciar suas linhas foi o tipo de público em potencial, logo, o produto em si é o mesmo, o que muda são suas possibilidades de aplicação e os diferenciais que serão mais importantes para cada público. Neste caso, as diversas opções de

espessura do piso podem ser aproveitadas de maneiras diferentes para cada público, por isso as linhas se diferenciam a partir do público consumidor.

Apesar desta estratégia T, também é possível notar a estratégia F, visto que a marca institucional “Barcelona superfícies” também está presente em algumas peças de comunicação, como por exemplo no site e em redes sociais, e também quando a comunicação é direcionada a falar ao mesmo tempo com todos os públicos.

Visto isso, a melhor definição da situação atual para estas marcas seria um modelo misto FT-branding, exemplificado em (FIGURA 6).

FIGURA 6 – BARCELONA EM ESTRATÉGIA DE ARQUITETURA DE MARCAS.



FONTE: Adaptado de Strabinger (2004)

3.2.2 Segundo modelo: Conceitos estratégicos de marca, benefícios do consumidor e estilo de processamento

Para esta segunda definição precisamos observar de forma diferenciada as linhas de produtos de Barcelona, sendo assim temos que:

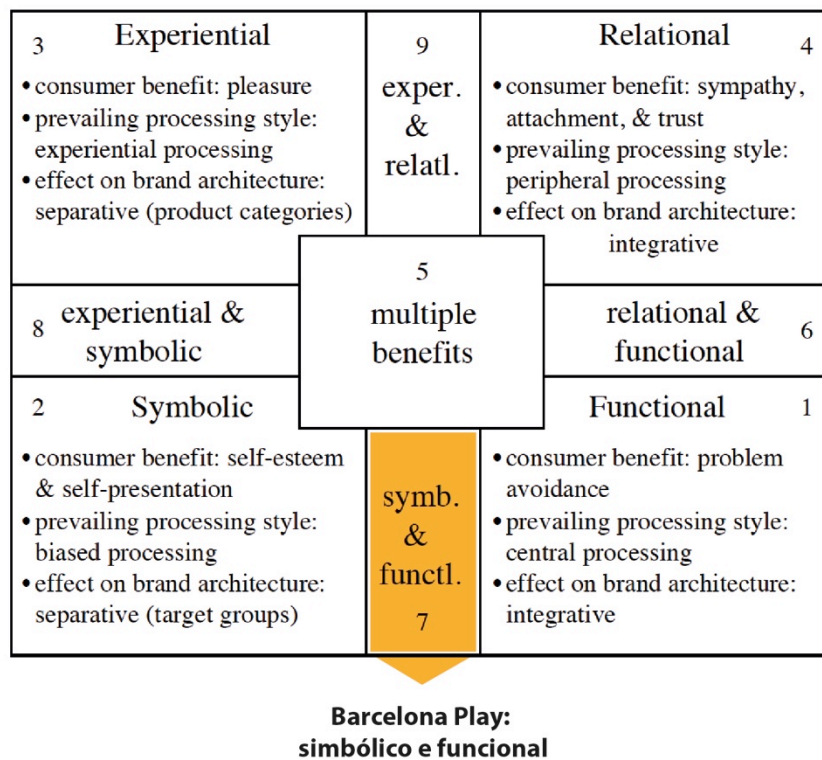
LINHA PLAY: Simbólica e Funcional

O consumidor dessa linha, apesar de decidir pela compra de forma racional, é fortemente influenciado pela aprovação e sensação de acréscimo de sua auto estima. Como o produto é de alto valor agregado, o comprador sente que será melhor visto pelos seus clientes ao investir no piso de absorção, por isso seu conceito de consumo pode ser categorizado como simbólico. Direcionado a um público proprietário de escolas e espaços de recreação, os produtos play são vendidos na maioria das vezes com um forte apelo simbólico, de fazer com que o

comprador tenha seu status elevado e melhore a estima a respeito do seu estabelecimento.

Ao mesmo tempo, por serem todos os produtos da Barcelona um tipo de venda *B to B*, sempre haverá um forte apelo funcional. O comprador de BarcelonaPlay considera vários fatores racionalmente: ele procura um investimento que evite processos jurídicos por parte de pais de crianças que frequentam seu espaço e também querem evitar perigos para as quedas das crianças e decorrentes problemas com as famílias. Nesse caso, claramente o comprador busca evitar um problema.

FIGURA 7 – POSICIONAMENTO DE MOTIVAÇÃO LINHA BARCELONAPLAY.



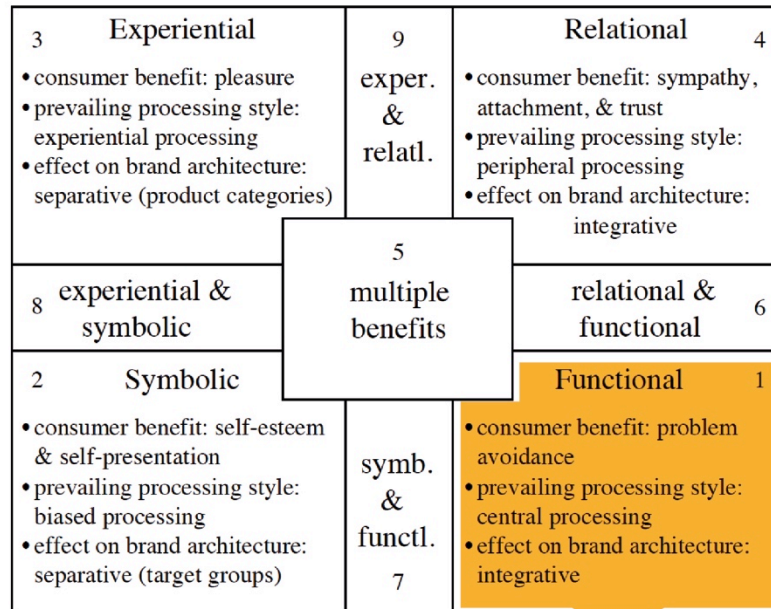
FONTE: Adaptado de Strabinger (2004)

LINHA GYM: Funcional

Para esta linha, o comportamento de compra pode ser descrito como funcional. O perfil do comprador é muito mais técnico, visto que em geral são proprietários de academia que já presenciaram algum prejuízo decorrente de danos ao imóvel do estabelecimento por conta do uso intenso de equipamentos de peso na

academia. Este consumidor tem mais facilidade de compreender e pagar o preço do produto, pois sabe que os custos com possíveis reparos ao imóvel podem ultrapassar os de aquisição das placas de pisos.

FIGURA 8 – POSICIONAMENTO DE MOTIVAÇÃO LINHA BARCELONAGYM



**Barcelona Gym:
funcional**

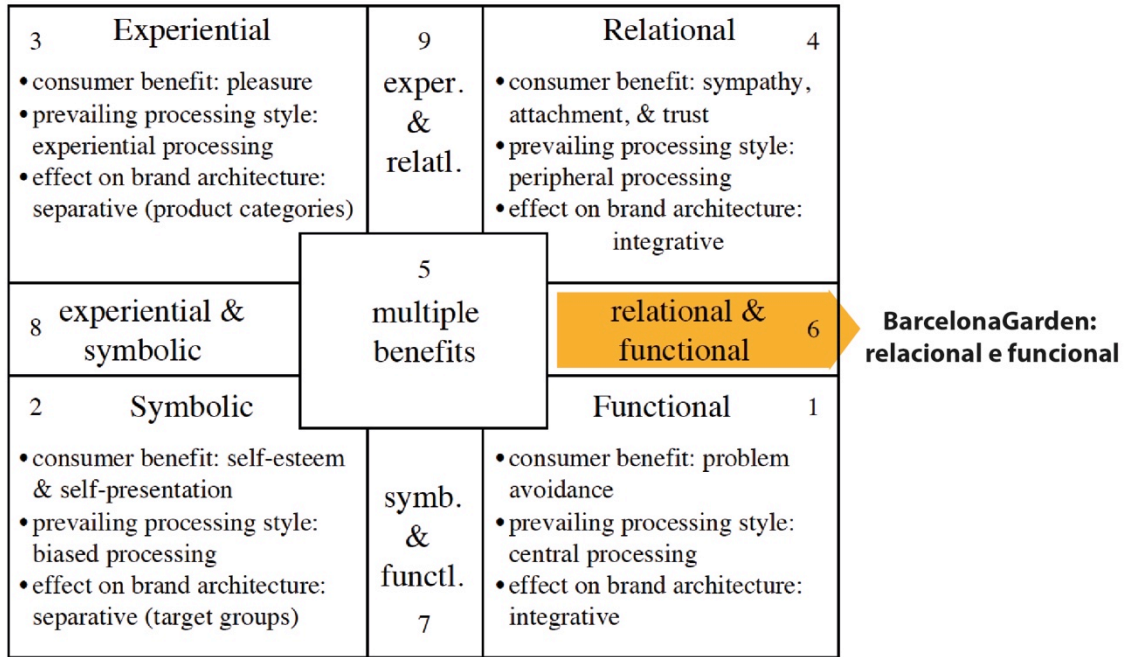
FONTE: Adaptado de Strabinger (2004)

LINHA GARDEN: Relacional e Funcional

A linha garden é direcionada a arquitetos, que especificam o produto em seus projetos. A motivação de compra para este produto é sobretudo relacional porque pressupõe um relacionamento de muita confiança e fidelidade com a marca. Se o profissional confia na marca Barcelona e pretende ter um relacionamento de longo prazo, indicará o produto com maior frequência, e é esse tipo de benefício que procura ao escolher seus fornecedores.

Também existe um componente funcional na percepção da compra, uma vez que o arquiteto assina o projeto e sabe que pode ser responsabilizado caso o produto não seja bem instalado ou o cliente fique insatisfeito. Nesse caso, portanto, está evitando problemas futuros.

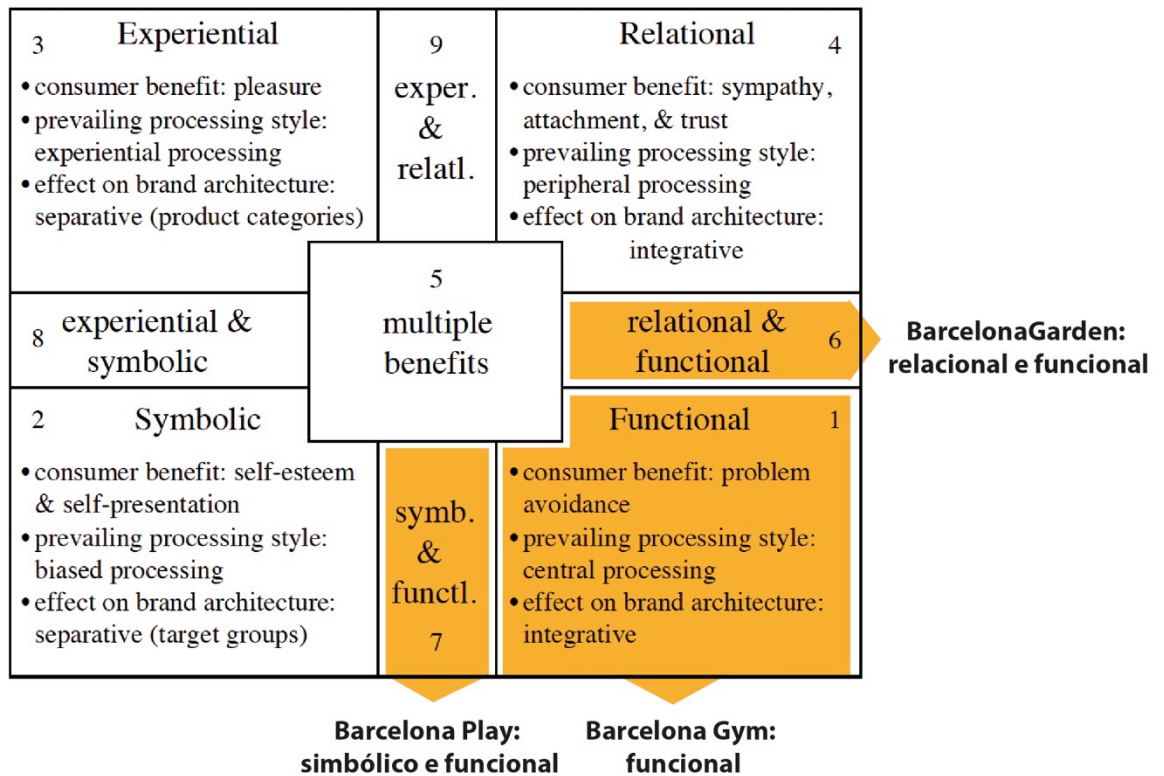
FIGURA 9 – POSICIONAMENTO DE MOTIVAÇÃO LINHA BARCELONAGARDEN



FONTE: Adaptado de Strabinger (2004)

Sendo assim, temos que as três linhas posicionam-se de formas diferentes:

FIGURA 10 – POSICIONAMENTO DE MOTIVAÇÃO TODAS AS LINHAS

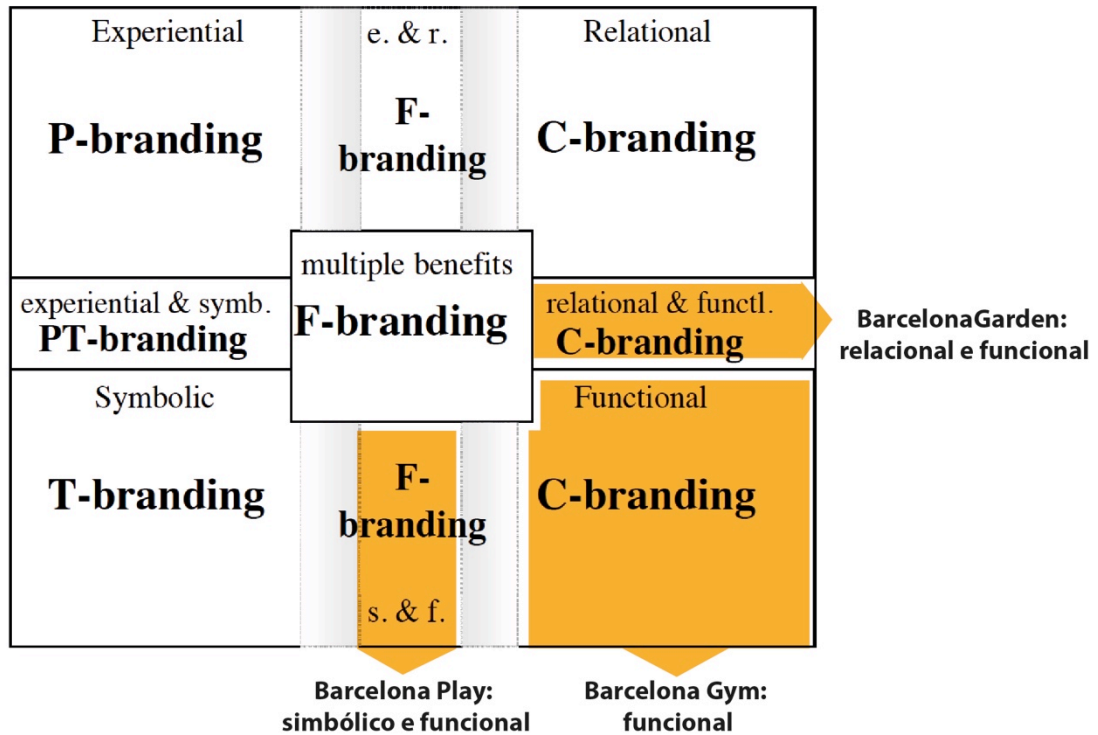


FONTE: Adaptado de Strabinger (2004)

3.2.3 Terceiro modelo: cruzamento dos modelos anteriores

Segundo a recomendação dos modelos de Strabinger, após este posicionamento é possível verificar qual a melhor estratégia de arquitetura de marcas, sendo assim temos que:

FIGURA 11 – POSICIONAMENTO BASE DE TODAS AS LINHAS



FONTE: Adaptado de Strabinger (2004)

De acordo com o modelo, tanto as marcas BarcelonaGarden quanto BarcelonaGym devem associar-se ao “C-branding”, onde a marca corporativa tem mais peso, e a marca BarcelonaPlay, enquadrada no “F-Branding” é capaz de comunicar a marca da linha com certa liberdade submissa à marca mãe.

As implicações dessa estratégia serão explicadas no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS

4.1 CATEGORIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE BARCELONA SUPERFÍCIES

4.1.1 Categorização segundo Espectro de Aaker

Considerando-se as definições do espectro de marcas de Aaker, o enquadramento da estratégia a Barcelona seria um misto de casa com marca na categoria de "mesmas marcas com identidades diferentes" - já que o nome "Barcelona" está presente em todas as suas linhas de produtos - com sub-marcas, já que as marcas tem certa independência em termos de canais e comunicação para atingir seus públicos. A criação de uma casa de marcas, o que teria o potencial de alavancar as vendas e dominar cada nicho de mercado, seria um investimento alto demais tanto em termos financeiros como em potencial de gestão, em se tratando do momento em que a empresa se encontra, como também afirma Aaker(2000):

"Se um negócio é, por fim, muito pequeno ou tem pouco tempo no mercado para comportar uma construção de marca necessária, um novo nome de marca simplesmente não será viável quaisquer que sejam os outros argumentos." (Aaker 2000 pag 141)

Aaker promove algumas perguntas em "Como construir marcas líderes", que auxiliam no processo de definição da estratégia do cliente avaliado nesse projeto, a favor de manter uma "casa com marca":

- A marca-mestra contruibui para a oferta? Ou, A marca primária Barcelona está agregando valores para a oferta de suas linhas "BarcelonaPlay" "BarcelonaGym" e "BarcelonaGarden"?

Sim. A organização Barcelona afirma que em muitos casos os clientes dos produtos inferem benefícios que extrapolam questões funcionais para afirmar que estão satisfeitos com o produto. Diversas vezes ao dar depoimentos sobre a compra, consumidores afirmaram estarem satisfeitos com a qualidade do atendimento oferecido, a disposição e prestatividade com assuntos relativos à instalação e auxílio na definição de produto. A questão 'qualidade de atendimento', portanto, é um valor que a marca primária agrega à marca de seus produtos.

Aspectos funcionais dos produtos Barcelona, como qualidade na absorção de impacto e as certificações de desempenho nacionais e internacionais, mesmo que obtidas a princípio para garantir qualidade para o uso em playgrounds e espaços recreativos para crianças - portanto referentes à linha play - são também utilizadas

como argumento de venda e posicionam a marca como um todo em um patamar de "alta qualidade", sendo então passível de utilização em todas as linhas de produtos ofertados.

- As associações da marca primária fortalecem a proposta de valor das marcas de produtos?

Sim. A linguagem de comunicação definida para a Barcelona, além de explorar aspectos de qualidade do produto citadas no item anterior, também procura elevar o status dos produtos com o nome Barcelona, uma vez que a associação com produto importado é positiva ao consumidor, porque prepara para um alto valor agregado e autoriza a marca a exercer um papel de autoridade dentro de seu nicho de mercado. A utilização da cor amarela e os padrões de qualidade no uso de imagens e material de comunicação, mesmo que aplicados em universos de públicos diferentes, também contribuem para criar um universo na mente do cliente de associações positivas de qualidade superior e que permitem ao fabricante praticar um preço mais alto, se comparado a outros tipos de revestimentos.

- A marca institucional é vista com credibilidade por outras associações?

Por valorizar muito um padrão de qualidade de atendimento e uma boa relação com seus funcionários, a empresa tem credibilidade institucional com parceiros e fornecedores, o que facilita negociação de prazos e custos e promove uma boa associação de imagem.

- Visibilidade e eficiência na comunicação

Uma estrutura de portfolio de casa com marca facilita a gestão da comunicação dos produtos e melhora a visibilidade da marca. Normalmente os investimentos em comunicação se fazem de forma integrada junto das diversas linhas de produtos, principalmente com "BarcelonaPlay" e "BarcelonaGym", onde há um investimento maior em comunicação. Dessa forma geralmente os fornecedores tem conhecimento das outras linhas e propõem materiais que possam ser adaptados para as outras linhas, como por exemplo compra de anúncios patrocinados no Google, investimento no site institucional da marca, desenvolvimento de vídeos e animações explicativas sobre o produto e materiais técnicos como fichas descritivas, catálogos e impressos; todos eles são pensados considerando otimizar o investimento também com as outras linhas da marca.

Outro fator de economia nesse caso é o investimento em feiras setoriais, uma vez que ao montar um stand que apresente por exemplo o produto para ser utilizado em academias é possível também obter visibilidade a clientes que necessitem também da aplicação em áreas de recreação infantil e playground, como feiras de setores hoteleiros ou de construção e arquitetura.

Em resumo, portanto, a estratégia de casa com marca com submarcas de identidades diferentes é positiva para a empresa Barcelona, porém não há substrato de informações suficiente no modelo de Aaker para detalhar como deve ser explorada a marca primária e em que medida ela deve ser comunicada para cada linha. Por isso é necessário observar também o modelo sugerido por Strebinger, BASE, para aprofundar a hierarquia entre as submarcas e atribuir o peso da marca primária na estratégia de cada linha.

4.2.2 Resultado da definição das personas de consumo

O resultado das definições das personas para cada linha de produtos é apresentado a seguir:

Persona BarcelonaPlay: Sheila

FIGURA 12 – PERSONA BARCELONAPLAY.



FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 3 – PERSONA BARCELONAPLAY.

CARGO	Diretora da escola
EMPRESA	Colegio Principe Iguazu

FUNÇÃO	Decide compras, gerencia o colegio, operações internas, professores, contratações
PERFIL	Cuida do visual, muito ligada à família e aos alunos quer ser bem atendida.
IDADE	52
SEXO	Mulher
SALÁRIO	5 - 10 Mil
LOCALIZAÇÃO	Cabral
EDUCAÇÃO	Pedagogia
FAMÍLIA	Divorciada + 2 filhos
METAS E DESAFIOS	Quer ser escola de referência mas tem dificuldade com o orçamento disponível
VALORES E MEDOS	Valoriza o aspecto estético e teme ser criticada
COMPRA	Responsável pela decisão
CARACTERÍSTICAS DA DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> • Ela quer algo diferenciado, estético e novo / não quer gastar / quer algo diferente pra chamar a atenção / sofre para abrir o bolso • Precisa informação: quer ter certeza que o produto é diferenciado • Procura por questões técnicas medidas, tamanho, quantidade, adaptação
CARACTERÍSTICAS DA VENDA	<ul style="list-style-type: none"> • O preço e as condições de parcelamento são impeditivos • Outros investimentos na estrutura da escola podem ser prioridade • Sazonalidade (férias escolares) e eventuais acidentes na escola aceleram a compra • Exige um bom atendimento • Fazer um investimento na escola é uma experiência prazerosa, mas pode ser prejudicada por problemas de instalação • tem dificuldade em visualizar a aplicação
PONTOS DE CONTATO	<ul style="list-style-type: none"> • faz questão de ir em feiras • recebe informação pelos pais dos alunos • não tem o hábito de ver tudo na internet, mas se precisar ela tem auxílio
BENEFÍCIOS PROCURADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. status da compra: se destacar em relação a outras escolas 2. estética e inovação (produto diferenciado)

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 4 – CANAIS E CONTEÚDO PERSONA BARCELONAPLAY.

Facebook	++
Google	+
Instagram	
Email	+
Whatsapp	+
Smartfone	+
Revista direcionada	+ +
obs	Não gosta de propaganda por email
Mensagem de marketing	destaque/referencia/diferenciação/ reconhecimento / inovação
Modelo de discurso	“sua escola referencia em segurança”

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

Persona BarcelonaGym: Anderson

FIGURA 13 – PERSONA BARCELONAGYM.



FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 5 – PERSONA BARCELONAGYM

CARGO	Dono da academia
EMPRESA	fastfit
FUNÇÃO	administrativa, decide compras, relacao com profs, operacoes internas, contratacoes
PERFIL	Balada/esporte/corpo
IDADE	35
SEXO	homem
SALÁRIO	3-5mil
LOCALIZAÇÃO	urbano / juvevê
EDUCAÇÃO	ed. fisica
FAMÍLIA	solteiro / baladeiro
METAS E DESAFIOS	<ul style="list-style-type: none"> • quer ser a melhor academia da região • quer diminuir o barulho e teme causar danos ao imóvel (preservar o contra - piso e os equipamentos • quer estar de acordo com a última moda
VALORES E MEDOS	<ul style="list-style-type: none"> • moda e funcionalidade
COMPRA	Responsável pela decisão
CARACTERÍSTICAS DA DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> • Não necessita muitas informações pois já conhece os beneficios do piso, já tem ideia da metragem e tipo que necessita • Quer saber preço e prazo • Compra áreas menores • Já fez pesquisa de preço com os concorrentes • Sazonalidade: set-janeiro (varia se o mercado está aquecido)
CARACTERÍSTICAS DA VENDA	<ul style="list-style-type: none"> • Querem a pronta entrega • Já está preparado para gastar / é compreensivo com o valor • Impeditivos: condições de pagamento • Acelera a compra se percebe que levou vantagem • Sente-se vaidoso ao comprar • O produto não é muito percebido por seus clientes finais • Quase não há reclamação / recall dos produtos • Pode optar por alguma outra “modinha” antes de decidir pelo produto
PONTOS DE CONTATO	<ul style="list-style-type: none"> • Procura muito na internet • palavras chave: “piso para academia””piso área de academia””piso

	resistente” no google • está de olho nas academias concorrentes
BENEFÍCIOS PROCURADOS	• Status próprio em comprar • Não quer se preocupar com prejuízos futuros / se preocupa com o custo do negócio

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 6 – CANAIS E CONTEÚDO PERSONA BARCELONAGYM.

Facebook	++
Google	+ +
Instagram	+ + +
Email	+ +
Whatsapp	+ + +
Smartfone	+ +
Revista direcionada	+
Mensagem de marketing	- Vaidade e corpo - desempenho / mudança / evolução / progresso / resultados / next level / intensidade / revolução - desafio - no pain no gain - intensidade
Modelo de discurso	“sua academia evoluiu”

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

Persona BarcelonaGarden: Fernanda

FIGURA 14 – PERSONA BARCELONAGARDEN.



FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 7 – PERSONA BARCELONAGARDEN

CARGO	Arquiteta autônoma
EMPRESA	Richtz arquitetura
FUNÇÃO	Indica / especifica os produtos barcelona nos seus projetos para seus clientes (influenciadora da compra) / projetos de condomínios e playgrounds, pode ser também para piscinas mas não é comum
PERFIL	Normalmente relação de longo prazo
IDADE	32
SEXO	Mulher
SALÁRIO	5-7 mil
LOCALIZAÇÃO	Água-verde
EDUCAÇÃO	Arquitetura (graduação) + cursos de especialização
FAMÍLIA	Casada sem filhos
METAS E DESAFIOS	Quer associar a assinatura dela com a qualidade do produto Quer fazer parcerias
VALORES E MEDOS	Ela valoriza o acompanhamento da obra / seu maior medo é “queimar o nome” com terceiros que prejudiquem seus projetos
COMPRA	Apenas influencia
CARACTERÍSTICAS DA DEMANDA	• ela valoriza tangíveis (amostras e impressos)
CARACTERÍSTICAS DA VENDA	<ul style="list-style-type: none"> • vende com facilidade para seus clientes • quer os dados técnicos: tamanho, formato, limpeza, instalação • “me apresentem o que voce oferece” • não tem muita paciência para pesquisar alternativas • Problema: prazos, vendedor, fidelidade • desafio: estabelecer condições para o RT > assim ela se torna vendedora do produto • não reclama do preço • reclama de variação de cor • gostaria de trabalhar com formas arredondadas • ela quer criar mas nao gosta da linha FUN • usa mais cores e formas criadas com o piso • o RT pode ser um impeditivo • aceleradores da compra: atendimento, amostra do produto, catálogo, contato com a fábrica

	<ul style="list-style-type: none"> • Ao comprar sente que está sugerindo algo completo, de qualidade, ecológico, seguro, novo
PONTOS DE CONTATO	<ul style="list-style-type: none"> • Os concorrentes investem pesado nesse segmento (arquitetos e designers) • conhece o catálogo com clientes • às vezes vai em feiras
BENEFÍCIOS PROCURADOS	<ul style="list-style-type: none"> • agregar qualidade para o nome dela e RT • qualidade do produto / aspecto visual • selos sustentáveis / produto ecológico

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 8 – CANAIS E CONTEÚDO PERSONA BARCELONAGARDEN.

Facebook	+
Google	+ + +
Instagram	+ + +
Email	+ +
Whatsapp	+
Smartfone	+ + +
Revista direcionada	+ + +
Mensagem de marketing	- assinatura / projeto / execução / personalização / estilo e qualidade
Modelo de discurso	“Nosso produto, sua assinatura” “seu nome associado ao melhor piso” “seu nome será referência”

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

4.2.3 Resultado definições de personalidades de marca

O resultado das definições de personalidade de marca estão separados em definições da marca primária e definições para cada uma das linhas.

- *Marca primária: Barcelona superficies de borracha*

A marca primária tem uma linguagem com bastantes imagens e frases de impacto, tipografia que une ares de modernidade com certo aconchego e visual internacional. As cores amarelo e grafite são utilizadas para trazer uma frequência mais jovem e de alto valor agregado.

Personalidade da marca primária Barcelona:

- Explorador | Sábio | Prestativo
- Conhecedor técnico | Especialista | Inovador

A personalidade da marca Barcelona é percebida de forma mais sutil do que as marcas das linhas. Por apresentar um produto com detalhes muito técnicos, tem

uma característica de prestatividade e sabedoria representadas na sua insistência em falar de certificações e explicar como funciona o produto. Por estar em constante aprendizado e desenvolvimento, pesquisando materiais, formatos e processos para produzir novos e melhores produtos, se caracteriza por ser bastante inovadora.

- Personalidade de marca linha BarcelonaPlay

Para a linha PLAY são utilizadas imagens de parquinhos e crianças, com tipografia desenhada a mão e frases mais divertidas, focando na segurança das crianças. A personalidade da marca Play foi definida como: **Beakman, o cientista do parquinho.**

FIGURA 15 – PERSONALIDADE BARCELONAPLAY.



CIENTISTA E DIVERTIDO

Nossa marca consegue como ninguém encontrar explicação para tudo. Sabemos que diversão de verdade precisa ser segura e que segurança não precisa ser o contrário de liberdade.

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 9 – PERSONALIDADE BARCELONAPLAY.

DESEJO	Liberdade de brincar / ousadia de brincar / brincadeira sem limites
OBJETIVO	Divertir e educar
MEDO	Ferir as crianças / que o piso não traga proteção / que as crianças chorem / Negligência
ESTRATÉGIA	Ser o maior conhecedor da brincadeira das crianças
DOM	Conhecimento
UM FILME	O mundo de beakman - capítulo playground
características	<ul style="list-style-type: none"> > somos divertidos porém completamente seguros, pensamos nas crianças em primeiro lugar > somos contidos porque proteção não pode ser algo descontrolado. > temos senso de humor? Sim! > somos coloridos e ensolarados > somos super ativos
voz e tom	Estilo de linguagem: Revistas Superinteressante e Galileu (tipo ciência para adolescentes)
Modelos de entonação:	<ul style="list-style-type: none"> “Olá tudo bem?” “você sabia?” “Isso é incrível!” > não utiliza gírias nem fala de si mesmo

diretrizes de comunicação	*qual o público: donas de escolas e espaços com playground *qual a linguagem super interessante / galileu *com qual frequência publicaremos?
Estilo de linguagem:	“Isso não é incrível? Os pisos Barcelona absorvem impacto de quedas de até 1,80m de altura!” “Você sabia? Quando nos divertimos algo incrível acontece com o nosso cérebro, nos ajuda a pensar melhor e nos faz mais inteligentes!”

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

- Personalidade de marca linha BarcelonaGym

Para a linha GYM é utilizada uma abordagem mais agressiva, com tipografia em tamanhos exagerados e fotos do produto em situações de esporte. O conceito chave é alto desempenho, com frases diretas e estimulantes. Sua personalidade de marca foi definida como: **The Rock**.

FIGURA 16 – PERSONALIDADE BARCELONAGYM.



HERÓI / FORA-DA-LEI

Nossa marca é intensa e está sempre competindo: com os outros para se destacar e consigo mesma para se superar. Corre o risco de parecer arrogante, mas sabe que é superior e não se importa em reconhecer

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 10 – PERSONALIDADE BARCELONAGYM.

DESEJO	Ser o melhor! Desempenho e destaque
OBJETIVO	Que todos vejam que sou o melhor
MEDO	Que descubram minhas fraquezas
ESTRATÉGIA	Atingir cada vez mais peso / força / desempenho para me destacar
DOM	Beleza e força / sinceridade
UM FILME	Velozes e furiosos
características	> somos intensos, impactantes e de alta performance > falamos de levantamento de peso, mma, superação, desafios > nosso humor é agressivo, um tanto bossal e meio bobão > fala de si mesmo sempre com superioridade
voz e tom	garantia / confiança / superioridade / alto desempenho para atletas
Modelos de entonação:	usar afirmativas: “isso é alto desempenho” usar comparações de humor com outros pisos
diretrizes de comunicação	*qual o público: donos de academia *qual a linguagem - garantia de desempenho / imperativa e afirmativa

	*com qual frequência publicaremos?
Exemplos de linguagem:	“isso é alto desempenho.” “impacto e desempenho não é coisa de amador. Conheça os pisos BarcelonaGym”

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

- Personalidade de marca linha BarcelonaGarden

A linha GARDEN ainda não tem sido amplamente divulgada, mas a intenção é manter um visual mais requintado, com chamadas e visual compatível com produtos de arquitetura e decoração: mais sóbrias, elegantes e com forte apelo estético.

FIGURA 17 – PERSONALIDADE BARCELONAGARDEN.



BARCELONA
garden

ELEGANTE TRENDSETTER

Nossa marca é naturalmente uma referência. Está sempre atualizada das últimas novidades, é moderna sem esforço, elegante e exclusiva.

FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

TABELA 11 – PERSONALIDADE BARCELONAGARDEN.

DESEJO	ser referência
OBJETIVO	estar por dentro das tendências
MEDO	perder a credibilidade
ESTRATÉGIA	conhecer/criar/influenciar
DOM	elegância / referência
UM FILME	Noviça Rebelde
características	> inserida no mercado da decoração e arquitetura, conhece as tendências e é naturalmente copiada > é feminina, discreta e não comete exageros.
Voz e tom	> educada e elegante > apresenta, sem caracterizar juízo de valor ou criticar. mantém um tom de família real, com muita classe e refinamento. > uma voz institucional mais formal, com elegância e realeza.
Estilo de linguagem	blogueiras de moda, com termos de design e decoração, sem utilização de humor e de português impecável.
Modelos de entonação:	“Conheça os pisos BarcelonaGarden, o revestimento de área externa que dá uniformidade e elegância para seus projetos. Qualidade e estética com segurança.”
diretrizes de comunicação	*qual o público: arquitetos *qual a linguagem - institucional, feminina e clássica

	*com qual frequência publicaremos?
Estilo de linguagem	“Nossa qualidade, sua assinatura. Conheça os pisos BarcelonaGarden. O revestimento de área externa que dá uniformidade e elegância para seus projetos.”

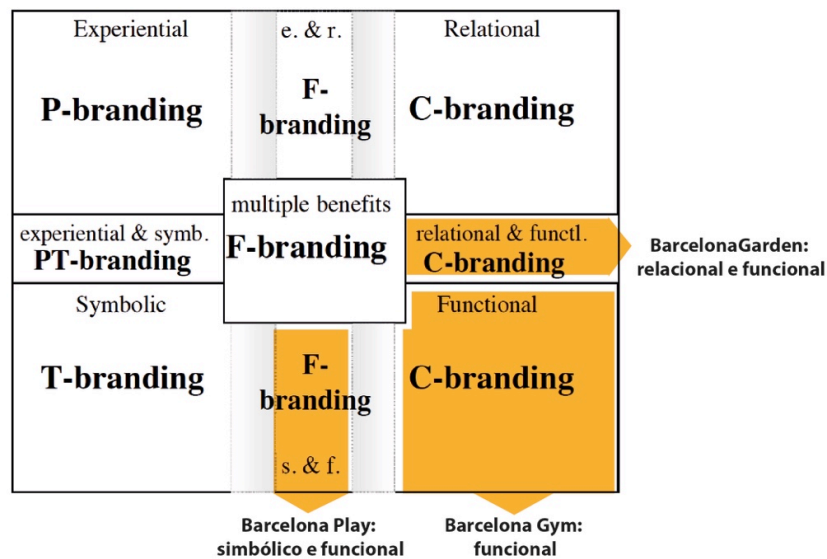
FONTE: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

4.2 NOVA ESTRUTURA PARA BARCELONA:

Segundo apontado pelo modelo BASE, cada linha de produtos foi posicionada no modelo em um quadrante diferente, conforme (FIGURA 16).

Nota-se que as três linhas, mesmo tendo públicos diferenciados e atendendo a necessidades funcionais diversas, estão próximas em posicionamento. A questão funcional é de muita importância para as três marcas, uma vez que a Barcelona trabalha com vendas *B2B*, em que o comprador não compra apenas por impulso e racionalmente sempre avalia os benefícios funcionais. A implicação desse enquadramento, sugerida por Strebinger, é colocada como na (FIGURA 17).

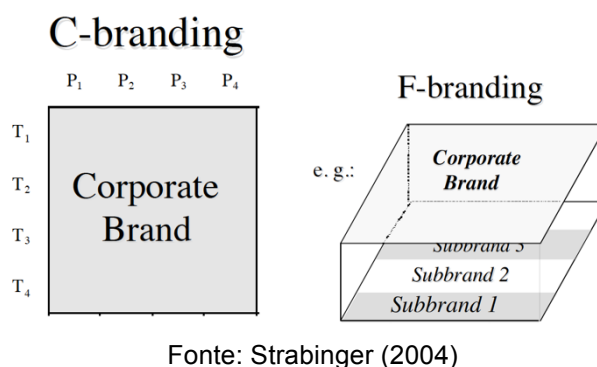
FIGURA 18 – POSICIONAMENTO BASE DE TODAS AS LINHAS



Fonte: Adaptado de Strabinger (2004)

Assim, teríamos que:

FIGURA 19 – ESTRATÉGIAS SUGERIDAS.



C-branding (branding corporativo): Linhas BarcelonaGym e BarcelonaGarden.

F-branding (branding personalizado da linha submisso à marca mãe) : Linha BarcelonaPlay .

4.2.1 Interpretação do resultado:

A estratégia atualmente utilizada pela marca, “F-branding” marcada pelo endosso da marca primária, não é indicada para todas as linhas de produtos da empresa Barcelona, de acordo com o modelo de Strabinger.

A marca BarcelonaPlay, por ter um benefício relacional de status de compra, traz mais liberdade de comunicação, e ainda se configura na estratégia adotada pela empresa, de estar submissa à marca primária. Porém, as marcas BarcelonaGarden e BarcelonaGym, da forma como foram enquadradas, pedem por uma estratégia de marca única corporativa, sem usufruir da liberdade de uma submarca com linguagem própria. Possíveis desdobramentos para essa orientação estão apresentadas a seguir:

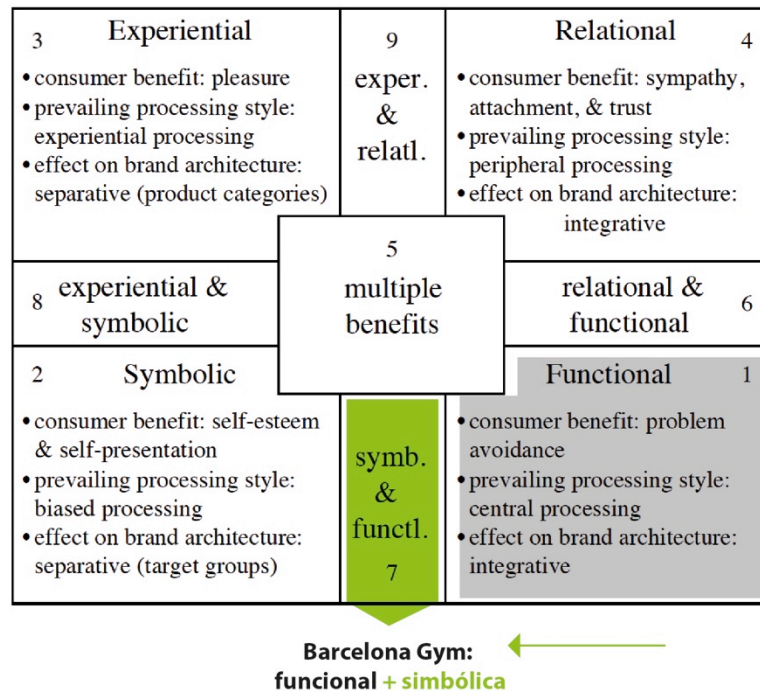
a) estratégia para BarcelonaGarden: a marca ainda não é amplamente divulgada pela empresa, tampouco comunicada. Porém, se considerarmos um público alvo de arquitetos e compradores que atuarão em papel de indicação, é necessário diferenciar esse público dos compradores das demais linhas. Para esse público, importará muito mais a relação de confiança e simpatia com a marca: tomará a decisão considerando o relacionamento com o atendimento, o vínculo com os valores da empresa e o conhecimento de seus processos de gestão, fabricação e contato. De fato, para este público os benefícios funcionais ficam em segundo plano. Se avaliarmos a orientação dada pelo modelo BASE, a de manter uma abordagem

corporativa para esse segmento, será possível ressaltar os valores da marca e criar uma relação corporativa com eles. Essa opção difere da estratégia utilizada como um todo hoje na empresa, mas realmente faz muito mais lógica que este público seja tratado de forma diferente. Além disso, se houver um investimento em ressaltar para esse público os aspectos apontados anteriormente, não será necessário escolher apenas uma das linhas para promover, ou desenvolver uma linguagem de marca exclusiva para eles, pois o foco na marca primária atenderá sua necessidade. Assim, é possível eliminar a personalidade de marca e materiais focados em comunicar a linha BarcelonaGarden. Outro aspecto positivo dessa orientação, é que por conta da estratégia atual, não há investimento de comunicação para a marca mãe, e dessa forma seria possível divulgar o posicionamento da marca e valores para um público que também é influente e capaz de orientar outros possíveis clientes. Por isso, será um investimento que também afetará a percepção das outras linhas de produto, mesmo que de forma indireta.

b) estratégia corporativa para BarcelonaGym: o modelo BASE recomenda utilização também de estratégia corporativa para este segmento, se tiver um vínculo funcional com o produto. Porém, certamente a linha BarcelonaGym é a que menos divulga a marca corporativa e a que mais recebeu uma linguagem própria de comunicação. Se a empresa desejar explorar apenas os aspectos funcionais do produto, de acordo com o modelo utilizado nesse trabalho, realmente teria de diminuir a ênfase na submarca e comunicar os benefícios funcionais do produto, vinculados a marca primária. Assim, não haveria uma forte personalidade de marca para essa linha e as características do produto seriam divulgadas de forma genérica para esse público. O problema dessa mudança é que o público de BarcelonaGym é fortemente explorado em termos de comunicação pelo seu universo de consumo. Produtos para academia estão inseridos em uma linguagem muito própria que fala diretamente com o universo do esporte e corpo, performance e rendimento físico. Generalizar a comunicação para ele seria um retrocesso no processo de maturação da empresa Barcelona. A alternativa para isso, seria enquadrar a linha em outro quadrante do modelo de Strabinger, descrito a seguir.

c) modificação da motivação de compra do cliente BarcelonaGym: para manter um posicionamento segmentado de comunicação com esse público e utilizar a estratégia “F-branding”, seria necessário deslocar o quadrante da marca para o de relacionamento simbólico:

FIGURA 20 – DESLOCAMENTO LINHA BARCELONAGYM.



Fonte: Adaptado de Strabinger (2004)

Para alterar o quadrante de BarcelonaGym para o de número 7 (simbólico e funcional), que atende também à estratégia “F-branding” é necessário tratar a relação simbólica do público com a marca. Assim, poderiam ser destacados aspectos de status pela utilização do produto, superioridade e auto estima. Curiosamente, esta implicação se aproxima do que tem sido feito pela comunicação desta linha de forma não intencional. Para conseguir comunicar em uma linguagem da personalidade “The Rock”, a marca se diferenciou bastante das demais e adquiriu um discurso próprio, o que poderia causar estranhamento, já que os aspectos funcionais continuavam como sendo a necessidade dessa linha. Havia, portanto, um impasse entre o orientado pela Persona Anderson – focar em aspectos funcionais – e o realizado pela comunicação – focar em aspectos subjetivos de superioridade – que permanecia sem explicação. Com o resultado dessa pesquisa, porém, é possível perceber que a motivação simbólica, frequente nesse tipo de público, provavelmente não foi retratada pela Persona Anderson porque não é facilmente expressada por ele, mas certamente deve ser atendida e implica na utilização de uma estratégia do tipo “F-branding”. Ou seja, segundo este modelo, a estratégia atual tem funcionado porque o enquadramento da persona da linha BarcelonaGym

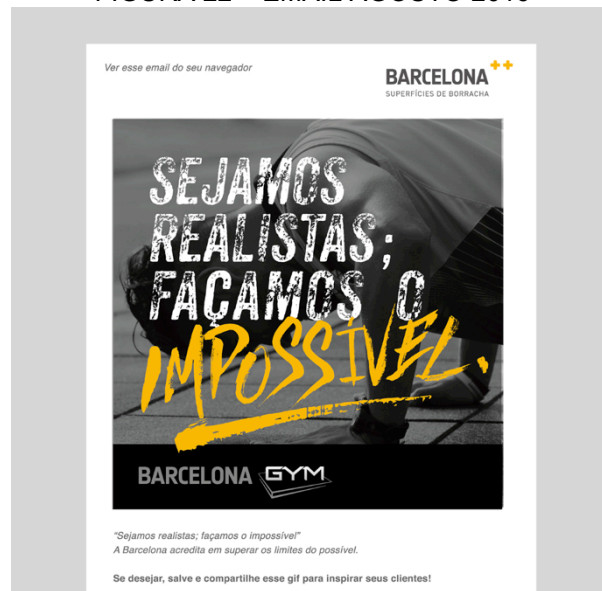
não havia sendo bem compreendido pela empresa, embora de forma inconsciente já estivesse norteando as decisões de comunicação.

FIGURA 21 – ANÚNCIO 2014



Fonte: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

FIGURA 22 – EMAIL AGOSTO 2016



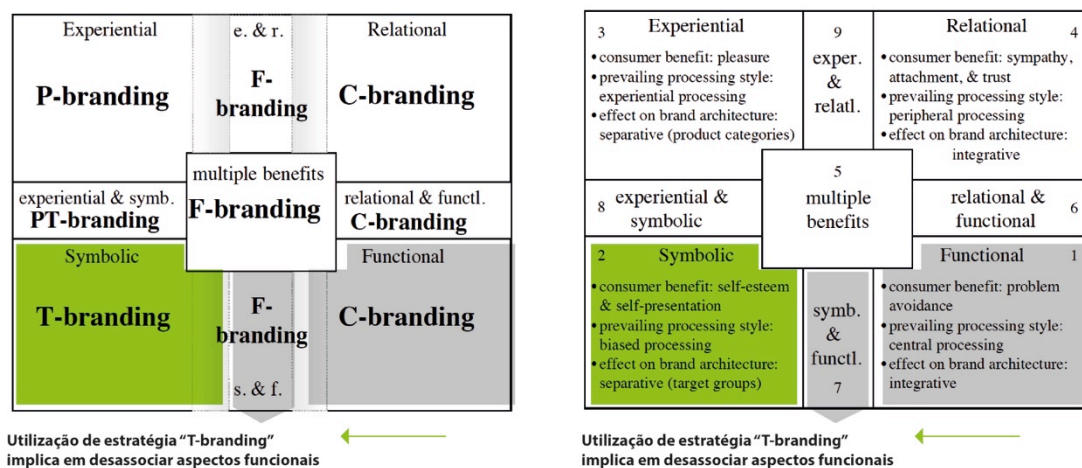
Fonte: Barcelona Superfícies de Borracha (2016)

No exemplo acima é possível ver em (FIGURA 20) um anúncio da marca no início de 2014 e em (FIGURA 21) uma comunicação via email de agosto de 2016. É possível ver que a marca BarcelonaGym, após definição de personalidade, ficou muito mais distante da abordagem da marca primária, incluindo a utilização de

fontes exclusivas, estilo próprio de imagem e discurso direto de linguagem e conteúdo ligado a conceitos de superioridade e força. Assim, nota-se que a estratégia “F-branding” além de ser utilizada instintivamente, é recomendada se for compreendida a relação simbólica do público com a empresa.

d) não utilização da estratégia “T-branding”: de acordo com o resultado desta pesquisa, caso a empresa deseje desvincular totalmente as submarcas da marca primária e utilizar uma estratégia “T-branding” ou uma “casa de marcas”, seria necessário retirar a motivação de compra funcional do produto:

FIGURA 23 – DESLOCAMENTO LINHAS



Fonte: Adaptado de STRABINGER (2004)

Porém, não é possível evitar a motivação funcional por três motivos principais: (1) a empresa atende donos de empresa, portanto, funciona em uma lógica B2B que considera racionalmente o investimento, e portanto decide a compra de maneira mais concreta e precisa comparar a funcionalidade do produto antes de decidir; (2) o produto é relativamente novo e o mercado não conhece suas propriedades, por isso, pelo menos no nível de maturação que o mercado se encontra, é necessário explicar o uso, funções, benefícios e aspectos funcionais dos produtos; e (3) o produto possui alto valor agregado, e como tal, é um investimento que passa por um processo de decisão de compra longo e elaborado, exigindo uma análise funcional e implicando em uma compra que nunca é feita por impulso.

5 CONCLUSÃO

No início de suas atividades, a empresa Barcelona Superfícies tinha em mente comunicar e investir nos fatores funcionais de seu produto. O fato de ser certificado e exigido por normas de segurança nacionais e internacionais fez com que a maior parte do seu esforço estivesse na obtenção de mais certificações e em transmitir ao cliente final todos os problemas que poderiam ser evitados ao adquirir o produto. Mas ao longo do tempo e conforme aprofundava seu relacionamento com o mercado consumidor, percebeu que outros aspectos do relacionamento com o cliente eram mais fortes na etapa de decisão de compra. Aliado a isso, foram percebidos novos nichos no mercado, que poderiam impulsionar a criação de novas linhas de produtos. A escolha pela estratégia de “casa com marca” foi tomada de forma intuitiva, como sendo a mais lógica dentro da realidade da empresa.

A empresa já possuía as marcas de cada linha definidas, mas desejava potencializar o investimento de forma a comunicar mais assertivamente. Para isso, procurou definir as personalidades de cada marca, que exigiram a criação das personas de consumo de cada linha. Dessa forma construía instintivamente uma estratégia de marca.

O objetivo inicial desse trabalho foi questionar a estratégia adotada pela empresa e se de fato havia uma forma de organizar seu portfolio de forma a otimizar o seu investimento em comunicação e potencializar as vendas de cada produto, fortalecendo sua marca primária.

As personas desenvolvidas junto a empresa e decorrente definição de personalidade de marca confirmaram a escolha da estratégia de “casa com marca” mas apontavam para uma diferenciação de peso de endosso da marca primária para cada linha. Para compreender essas diferenças foi aplicado o modelo BASE, de Andreas Strebinger, que cruza as diferentes estratégias com as motivações de compra.

Diferentemente do praticado pela empresa, o modelo apontou a necessidade de estratégias de portfolio diferentes para cada linha de produtos. Para a linha BarcelonaGarden recomendou a eliminação da submarca, e foco em uma comunicação corporativa da marca primária, Barcelona Superfícies. Assim, não há necessidade de se investir em uma submarca de linha de produtos, mas sim criar um vínculo mais forte com a marca primária e trabalhar um relacionamento de

confiança e forte ligação com a empresa. Esta definição é positiva também para as demais linhas, uma vez que o público dessa linha tem perfil de formador de opinião e capacidade de criar demanda para as outras linhas. A linha BarcelonaPlay foi adequadamente posicionada no quadrante que vincula aspectos funcionais e simbólicos com a marca, visto que há uma motivação de auto estima e status na compra do produto; a empresa já tem comunicado esses valores e posicionado a linha dessa forma. Já a linha BarcelonaGym surpreendeu de acordo com o modelo de Strabinger, porque foi apontado que se a empresa deseja continuar diferenciando esta das demais, é necessário entender a ligação simbólica desse público, que vai além da funcional.

Portanto, com esse trabalho foi possível identificar a estratégia atualmente utilizada pela empresa, a de “casa com marca, e aprofundar essa definição de acordo com a motivação de cada segmento, o que orientou uma separação e eliminação da linha BarcelonaGarden (ao menos como ênfase de comunicação, sem abrir mão dos produtos) e uma compreensão da motivação simbólica do público BarcelonaGym, o que alteraria sua compreensão da Persona construída Anderson. Além disso foi observado que por conta de várias características da empresa não é recomendado alterar a estratégia de “casa de marcas” e sim compreender as motivações simbólicas de seu público.

Conclue-se, assim, respondendo a pergunta inicial deste trabalho: é possível identificar um modelo de estratégia de arquitetura de marcas que se mostre eficaz para empresas que segmentam seus produtos pelo perfil de consumo dos clientes? Sim, é possível indicar para este tipo de empresa um modelo de estratégia, mas este dependerá da motivação e perfil de seus diferentes públicos. Assim, a estratégia de portfolio não deve apenas observar as decisões de gestão da empresa, mas exige um olhar mais apurado para a motivação dos seus consumidores, e isto define também limites de liberdade de posicionamento de cada linha de produtos. No caso da Barcelona Superfícies de Borracha, o modelo “casa com marcas” é indicado, diferenciando seu enfoque a partir de seus segmentos.

Para futuras decisões de expansão da marca, sendo a empresa atenta ao seu mercado e motivação de seus clientes, recomenda-se compreender a fundo o que move seus clientes e trabalhar para atender também suas motivações mais abstratas e entregando produtos que sejam relevantes para sua realidade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. Gerenciamento do Sistema de Marcas. In. __. **Criando e administrando marcas e sucesso**. São Paulo: Futura, 1996. p. 260-287.

AAKER, David A. O espectro do relacionamento de marcas. In: AAKER, David A. ; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000. p. 111-141.

CALKINS, Tim. Estratégia de portfólio de marcas. In: TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim. **Branding : fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado**. Editora Atlas, 2006. p. 104-124.

STREBINGER, Andreas. Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy Proposed Model. **NA - Advances in Consumer Research**, Association for Consumer Research , Valdosta, GA , v 31, p. 656-661, 2004.

VISOCKY O'GRADY, Jennifer. **A designer's research manual : succeed in design by knowing your cliente and what they really need**. 2ª edição. Beverly: Rockport Publishers, Inc, 2009.