

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vera Denise Muller

**EXTENSÃO VERTICAL DE MARCA**

**Porto Alegre  
2006**

Vera Denise Muller

## **EXTENSÃO VERTICAL DE MARCA**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Walter Meucci Nique**

**Porto Alegre  
2006**

VERA DENISE MULLER

**EXTENSÃO VERTICAL DE MARCA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

Walter Meucci Nique (003/1982)

Luiz Antonio Slong (015/1980)

Teniza da Silveira(066/1999)

Cristiane Pizzutti dos Santos(055/2001)

---

Orientador: **Prof. Dr. Walter Meucci Nique** – EA / UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Quando concluímos uma etapa, passamos por um processo de gestação e finalmente “nasce”. O desafio deste processo requer muita persistência, dedicação e preparação, as pessoas foram fundamentais para a gestão de todo este processo.

Aos professores e colaboradores da UFRGS, quero agradecer por todo o empenho, entusiasmo e conhecimento que compartilharam comigo. A Ana Rita, sempre muito prestativa.

Ao meu orientador Prof. Dr. Walter Meucci Nique, por sua mente brilhante e amizade, em especial a Profa. Fernanda Zilles por toda a sua dedicação e ensinamentos.

Aos meus queridos colegas, uma turma que jamais esquecerei, cada um com uma personalidade única, que lembrarei com carinho.

Em especial quero agradecer a um colega, que contribuiu muito para este trabalho, com carinho, dedicação e amor: Biagio Antonio Filomena, além do conhecimento acadêmico encontrei uma pessoa muito querida e especial, que me faz muito feliz todos os dias.

A minha mãe em memória, que há muito tempo partiu, mas sempre está comigo e tenho certeza que está orgulhosa, ao meu pai que com muito esforço criou cinco filhos, aos meus irmãos e amigos.

E a todos que contribuíram aos entrevistados, aos colegas de trabalhos...

Enfim chegamos ao fim, ou ao começo de uma nova etapa.

## RESUMO

Em um mundo cada vez mais competitivo, onde a produção aponta para uma tendência de mobilidade global – aproveitando as oportunidades de eficácia produtiva, como os países asiáticos, e no Brasil, em regiões que oferecem incentivos fiscais e mão de obra barata, conforme Troiano (2006), o tema “valor de marca” é muito relevante para o posicionamento de uma organização no mercado, que queira buscar o reconhecimento pelos seus consumidores. Atualmente, marca é uma questão sempre discutida e o desafio de escolher a melhor estratégia para gerenciá-la, dentre marca única e arquitetura de marca, esta dissertação visa compreender e analisar a estratégia da marca como extensão vertical, analisando cases de organizações que a praticam, aplicando uma pesquisa qualitativa com profissionais e acadêmicos da área. O DNA das marcas poderosas fazem parte do DNA dos seus consumidores, uma relação de afinidade, uma questão de conforto emocional, que transcendem a relação simples do negócio sobre a ótica econômica-financeira. Por isso, além de uma análise sobre a marca, escrevemos sobre o comportamento do consumidor, para termos como embasamento dos seus desejos e necessidade, e como a marca desempenha um papel social, aproximando as pessoas do eu idealizado. O estudo visa auxiliar aos estudiosos e profissionais em marketing, que no dia a dia convivem com o desafio da gestão da marca e seus impactos no mercado e na organização. Com o estudo foi possível observar algumas características de uma marca de sucesso, entre elas: diferenciação, relevância, estima e conhecimento. Como também a importância de uma excelente gestão de marca de forma profissional e que esta tenha uma história que faça a diferença e seja admirada pelos consumidores.

**Palavras-Chave:** Marca-Extensão Vertical.

## ABSTRACT

In an increasingly competitive world, where production signalizes a global mobility trend – taking advantage of productive efficacy opportunities, such as the ones in Asian countries, and Brazil, in regions which offer fiscal incentives and cheap labor, according to Troiano (2006), the topic “brand value” is quite relevant for the positioning of an organization which seeks recognition on the part of its consumers, in the market. Currently, brand is an invariably discussed issue, and the challenge to choose the best strategy to manage it, among unique brand and brand architecture. This thesis aims at understanding and analyzing brand strategy as a vertical extension, by analyzing cases of organizations which practice it, through a qualitative research with professional and academic people of the area. The DNA of powerful brands is part of the DNA of their consumers, a relation of affinity, a question of emotional comfort, which transcends the simple business relationship under the economic-financial viewpoint. On account of this, in addition to analyzing the brand, we write about consumer behavior in order to understand their needs and wishes, as well as, the social role of the brand, by drawing people near to their idealized “I”. The study seeks to help the marketing professional and academic people, who in their daily lives face the challenge of brand management and its impacts on the market as well as in the organization. Through this study it will be possible to notice some features of a successful brand, being among them: differentiation, relevance, appreciation, and knowledge. In addition, there is the importance of an excellent professional brand management, in a way in which it has a history that makes a difference and that is admired by consumers.

**Keywords:** Brand – Vertical Extension.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1 - Variáveis da Marca .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2 - Pirâmide de Maslow .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3 - Brand Equity .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 4 - Arquitetura de marca .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 5 - Alavancagem de marca.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 6 - Composto de marketing .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 7 - Componentes da oferta de mercado .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 8 - Cinco níveis de produto.....</b>	<b>41</b>
<b>Figuras 9 - Canal de distribuição .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 10 - Pirâmide de preço .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 11 - Elementos do processo de comunicação .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 12 - Etapas de pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 1 - Arquitetura de Marca Vantagens e Desvantagens .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 2 - Composto de marketing e consumidor .....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 3 - Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 4 - Marca Única.....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 5 - Vantagens e desvantagens da marca única .....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 6 - Síntese das conclusões .....</b>	<b>85</b>

## SUMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
3.1	OBJETIVO PRINCIPAL .....	15
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>4</b>	<b>QUADRO TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
4.1	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A MARCA .....	16
<b>4.1.1</b>	<b>Papéis de compra</b> .....	<b>20</b>
4.2	MARCAS .....	20
<b>4.2.1</b>	<b>Branding</b> .....	<b>22</b>
4.2.1.1	Brand Equity .....	23
<b>4.2.2</b>	<b>Uma marca <i>versus</i> arquitetura de marca</b> .....	<b>24</b>
4.2.2.1	Arquitetura de marca .....	24
4.2.2.2	Uma marca – Marca máster .....	27
4.3	IDENTIDADE DE MARCA .....	28
4.4	IMAGEM DA MARCA .....	29
4.5	POSICIONAMENTO DE MARCA .....	30
4.6	ALAVANCAGEM DE MARCA .....	31
<b>4.6.1</b>	<b>Expansão de linhas</b> .....	<b>32</b>
4.6.1.1	Extensão Vertical da marca em classes de produtos existentes .....	32
4.6.1.2	Extensão da Marca .....	34
<b>4.6.2</b>	<b>Mix de marketing</b> .....	<b>35</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Produto</b> .....	<b>37</b>
<b>4.6.4</b>	<b>Praça – Distribuição</b> .....	<b>41</b>
<b>4.6.5</b>	<b>Preço</b> .....	<b>45</b>
<b>4.6.6</b>	<b>Comunicação</b> .....	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>ESTRATÉGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>52</b>
5.1	ETAPAS DA PESQUISA .....	53
<b>6</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
6.1	CASES DE EMPRESAS QUE UTILIZAM A ESTRATÉGIA DE EXTENSÃO VERTICAL .....	56
<b>6.1.1</b>	<b>Nokia</b> .....	<b>57</b>



6.1.2	<b>Cachaça 51</b> .....	<b>58</b>
6.1.3	<b>Havaianas</b> .....	<b>61</b>
6.1.4	<b>Nike</b> .....	<b>63</b>
6.1.5	<b>Samsung</b> .....	<b>66</b>
6.1.6	<b>Tramontina</b> .....	<b>67</b>
6.1.7	<b>Considerações sobre os cases</b> .....	<b>68</b>
6.2	TOMADA DE DECISÃO SOBRE MARCAS .....	70
6.3	MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA DE EXTENSÃO VERTICAL E TRADE-OFFS ENVOLVIDOS .....	73
6.4	VANTAGENS E DESVANTAGENS DE TRABALHAR COM UMA ÚNICA MARCA.....	75
6.5	MANUTENÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA.....	77
6.6	AÇÕES PARA NÃO GERAR CONFUSÃO NA MENTE DO CONSUMIDOR AO SE INSERIR EM UM MERCADO DEMASIADO AMPLO .....	79
6.7	RISCOS AO TRANSITAR POR DIVERSOS SEGMENTOS .....	80
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>82</b>
7.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS .....	85
7.2	SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS .....	86
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>87</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b> .....	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>91</b>
	<b>APENDICE A - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE</b> .....	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais competitivo, onde os processos industriais estão cada vez mais ágeis, com uma oferta dinâmica, onde muitas vezes a demanda não acompanha o ritmo da oferta global, as organizações procuram construir uma marca que possa gerar valor para os consumidores e suas empresas.

O profissional em gestão de marca enfrenta um grande desafio para fazer as estratégias relacionadas ao posicionamento da marca, frente ao mercado e ao gerenciamento interno da organização. Algumas organizações estrategicamente posicionam a marca sob um mesmo guarda-chuva, mantendo a mesma identidade. Já outras trabalham com arquitetura de marca, contexto este em que o importante é que a estratégia esteja bem clara, para que as decisões em relação à marca sejam coerentes e agreguem valor para a organização.

Neste trabalho, a estratégia a ser analisada é a de extensão vertical da marca que, segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), enfrenta um grande problema: como acessar novos segmentos de mercado e lançar novos produtos sem ter que enfrentar os riscos e despesas associadas à criação de novas marcas.

As extensões de marca chanceladas por uma única marca pode ser horizontal – aumento do portfólio de produtos no mesmo segmento de mercado ou em outros – ou vertical, quando transcende as classes sociais, seja através de produtos compatíveis ao “bolso do consumidor”, seja viabilizando o acesso dos produtos por formas de pagamentos adequadas, nota-se que consumidores de classe sociais baixa também têm interesse por marca que admiram e desejam.

Segundo Prahalad (2005), a maior prova de que o consumidor de baixa renda valoriza o conceito de “marca” é o caso da Casas Bahia, que, dentre outras características, é a maior revendedora de produtos Sony no Brasil. A questão associada à escolha de uma marca parece ser muito lógica: se o consumidor for pobre, quais seriam suas aspirações? As pessoas não apenas querem comprar bens de consumo, mas antes, desejam possuir algo que as coloque em um caminho que as leve a ser quem ela gostaria de ser, assunto abordado no capítulo o comportamento do consumidor.

A importância da marca para o posicionamento da empresa é uma realidade. Os profissionais de marketing se deparam com a diversificação em todos os sentidos. Seja de produtos, seja na fragmentação da comunicação, nos vários canais de distribuição ou na disseminação da informação. A questão é complexa e ao mesmo tempo interessante, quando se fala em posicionamento de uma marca que transite em diferentes classes sociais sem perder o valor de marca. Uma vez que as organizações conseguem este posicionamento, impulsionam a marca através do reconhecimento, e desta situação auferem ainda mais fortalecimento no mercado.

Este estudo visa identificar através da coleta e análise de dados, fatores comuns entre algumas empresas que optaram pela estratégia de uma única marca, identificando também vantagens e desvantagens desta estratégia. Para analisar o tema extensão vertical de marca, foram analisadas algumas organizações e através de pesquisa qualitativa, realizaram-se entrevistas com profissionais e acadêmicos que atuam na área de gestão de marca e comunicação.

## 2 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Troiano (2006), marcas são ferramentas supremas de desenvolvimento de negócios, as únicas que garantem valor e vantagens competitivas de longo prazo para a empresa. O tema “valor de marca” é muito relevante para o posicionamento de uma organização no mercado, onde freqüentemente os produtos são considerados como *commodities*.

Existem várias razões para as organizações pensarem em extensão vertical de marca. Sem esquecer, é claro, de que construir uma marca, segundo dados dos Estados Unidos, custa algo em torno de US\$ 250 milhões (MERCADO GLOBAL, 2004). Mesmo no Brasil a implantação de uma marca no mercado tem custos elevados.

A maximização do uso das marcas como fator de incremento de negócios deve envolver uma compreensão dos motivos pelos quais a extensão de marca é tão presente no mercado atual.

Gestão de marca é uma questão estratégica da organização, e muito importante, porém têm alguns caminhos que se pode seguir, por exemplo: arquitetura de marca e uma única marca. Uma única marca, quando está posicionada à preços superiores, pode prejudicar as vendas ao ser associada á preços inferiores, por isso a extensão vertical deve ser bem planejada, contemplando as vantagens e desvantagens.

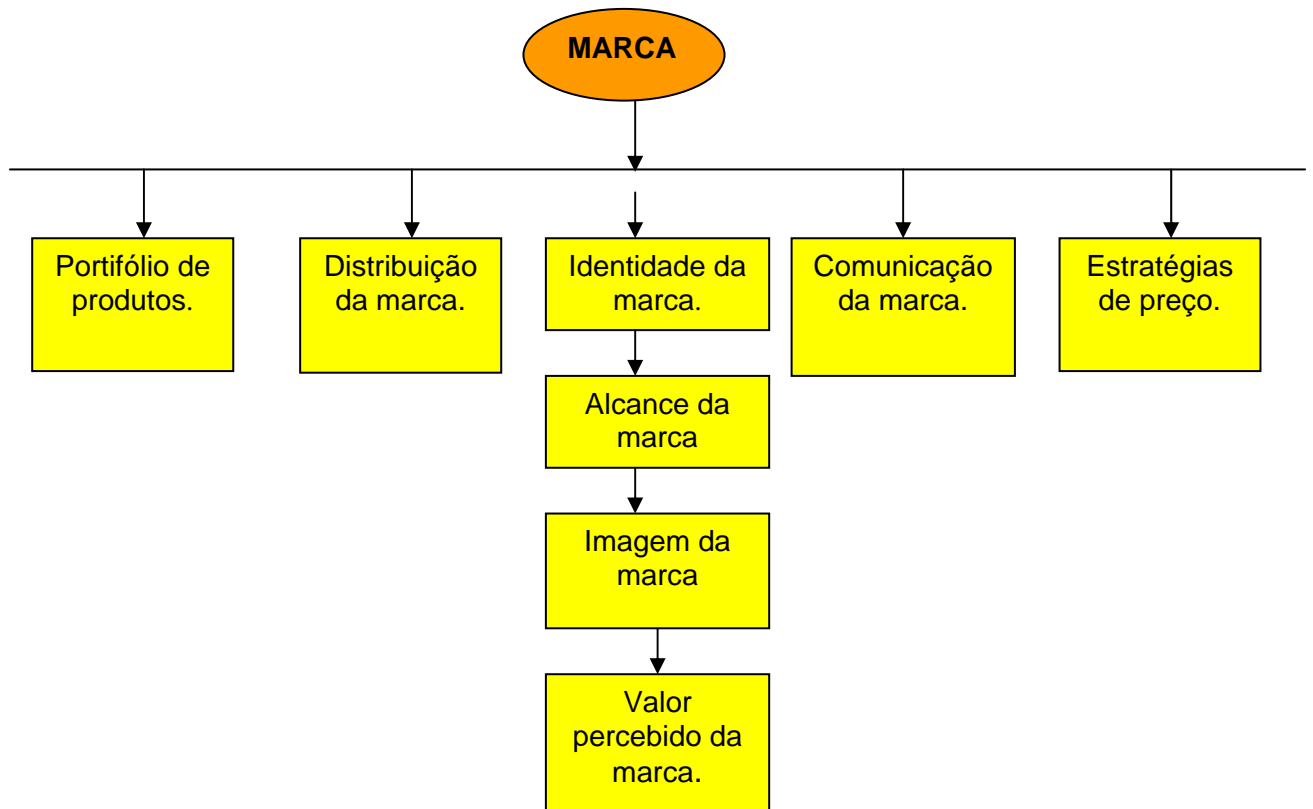
Para a presente pesquisa, é sugerida a investigação do alcance de uma marca, ou seja, dos limites a que estas devem ser desenvolvidas verticalmente, tanto em mercados de valor agregado, quanto no extremo oposto. E a adequação do seu ponto de equilíbrio é vital para o sucesso de seu desempenho.

Organizações impulsionam o valor da marca investindo toda a sua força, em produtos, comunicação, preço e distribuição. Cita-se como exemplo as marcas Nike, Havaianas, e Tramontina, que se posicionam no mercado com uma única marca e são empresas de sucesso. Tais empresas fazem mais negócios com consumidores que já são leais à sua marca. Ainda, a partir da estratégia de extensão de marca, conseguem trazer mais consumidores para sua marca.

O problema a ser estudado é a estratégia de uma única marca com extensão vertical. Interpretar as vantagens e os riscos que elas correm por esta estratégia, e sua tática percorrendo os 4P's praça, preço, promoção e produto. Essas informações serão buscadas através de uma pesquisa qualitativa com gestores em comunicação, planejamento em marketing e acadêmicos da área, visando triangular as diferentes opiniões sobre esta estratégia.

Com as informações buscadas por este trabalho se pretende compreender a estratégia e posicionamento da marca como extensão vertical, e as decisões tomadas pelos profissionais que atuam diretamente em gestão de marca e marketing em relação a esta estratégia. Esta análise pode contribuir para acadêmicos, empresários, profissionais de comunicação e marketing, com informações para as suas decisões sobre marca, pois o consumidor em geral tem se tornado mais consciente das implicações, benefícios e poder de uma marca bem gerenciada. A marca não é mais uma palavra associada apenas a produtos ou mercadorias empacotadas, mas também a um processo de reflexão e uma estratégia organizacional fundamental.

A Figura 1 demonstra variáveis que serão observadas no estudo, para análise estratégica, em relação a variáveis de marca, que podem influenciar na visão sistêmica de determinada marca.



**Figura 1 - Variáveis da Marca**

Fonte: a autora.

### 3 OBJETIVOS

Para compreender o tema extensão vertical de marca, foram traçados os seguintes objetivos.

#### 3.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Compreender e analisar a estratégia e posicionamento da marca como extensão vertical.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Verificar como as decisões estratégicas sobre marca são tomadas;
- 2) Verificar as motivações para a adoção da estratégia de extensão vertical e trade-offs envolvidos;
- 3) Verificar as vantagens e desvantagens de trabalhar com uma única marca;
- 4) Identificar as ações tomadas para manter a identidade da marca coerente com o guarda-chuva estrategicamente proposto;
- 5) Identificar as ações tomadas para não gerar confusão na mente do consumidor ao se inserir em um mercado demasiado amplo;
- 6) Verificar os riscos que uma marca pode ter ao transitar por diversos segmentos.

## 4 QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo iremos abordar assuntos como o comportamento do consumidor, suas necessidades e desejos, em que muitas vezes a marca e seus produtos devem se posicionar aos comportamentos das pessoas, e não somente a que classes sociais as quais elas pertencem. A relação da marca com os consumidores pode ser subjetiva, como conforto emocional, pertencer a um grupo, auto-imagem, uma relação de projeção e confiança, por vezes a marca desempenha também um papel de socialização.

Ainda, serão abordados temas gerais associados à marca e gestão de marcas: a marca como estratégia fundamental das organizações, o seu valor tanto para a organização como para as pessoas. O papel do mix de marketing, transcorrendo o composto preço, praça, promoção e produto. A importância da identidade e imagem da marca, a importância do alinhamento de todos os pontos de contato com a marca, para um posicionamento forte e rentável.

### 4.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A MARCA

Segundo Renata Lima, Gerente da Troiano Consultoria de Marca, a importância de se reconhecer que as necessidades das pessoas podem variar conforme a situação torna fundamental que marcas e produtos deixem de ser posicionados para pessoas e passem a ser posicionados para comportamentos.

Compreender o consumidor é uma função essencial do marketing para que ele possa cumprir plenamente seus objetivos no desenvolvimento, na produção e na colocação no mercado de bens e serviços no desenvolvimento, na produção e na colocação no mercado de bens e serviços apropriados e capazes de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, contribuindo, assim, efetivamente para o sucesso do negócio. Essas necessidades e desejos podem variar dentro de um amplo espectro, que vão desde necessidades fisiológicas a necessidades de



auto-realização, como veremos na pirâmide de Maslow. Consumimos bens e serviços a todo instante em nossa vida e estamos cercados por milhares de alternativas para nos satisfazer. E, não raro, as motivações de compra têm estímulos muitos subjetivos e pessoais, fazendo surgir até mesmo uma relação de afeto com o produto e compra (SÂMARA; MORSCH, 2005, p. 2).

Segundo o antropólogo Everaldo Rocha (1995) doutor em Antropologia Social, existe, na área de marketing, um interesse em perceber que produtos e serviços vão além das percepções individuais e de suas dimensões tangíveis. Eles são símbolos culturais. Há uma dimensão cultural fundamental em tudo que diz respeito a consumo.

Os seres humanos quando compram coisas eles compram algo ligado a um conjunto de valores culturais nos quais estão envolvidos e que as marcas estão sempre falando de outras coisas além delas mesmas. Muitas vezes o consumidor está disposto a pagar um valor considerável por um produto de marca. Consumir estes produtos é ter a ilusão de pertencer ao universo simbólico que ele propõe. Muitas vezes, quando se compra alguma coisa, você compra para o outro, para o mundo coletivo. O produto e serviço podem ser ao mesmo tempo um muro e uma ponte. O produto pode servir como um marcador cultural que aproxima ou distancia as pessoas, que vai fazer o consumidor participar de um certo discurso, de uma visão de mundo, de um grupo social. O consumo continua sendo um código cultural através do qual se constroem os muros e pontes.

A idéia da cultura como um código de valores que as pessoas compartilham leva a uma busca de entender quais são esses valores, quais são os códigos de cada subgrupo na sociedade é um estudo em detalhe, de sintonia fina e que busca captar o ponto de vista das pessoas envolvidas.

A marca passa a ser o principal ativo de um produto. A marca é também como ela é percebida pelos outros. Não é um valor simbólico absoluto. Não adianta dizer que uma marca é o máximo. Se as pessoas acharem que ela é ruim ela vai ser ruim. Todo valor simbólico é legível culturalmente e interpretado pela sociedade.

Segundo Renato Meirelles<sup>1</sup> (2006) nas classes A e B existe a lógica da exclusividade onde os consumidores querem se diferenciar dos seus pares. Nas classes C, D e E as pessoas compram para fazer parte.

Muitos consumidores têm uma lealdade à marca, uma afinidade, muitas vezes subjetiva, como conforto emocional, pertencer a um grupo, auto-imagem, uma relação de confiança, por vezes, a marca desempenha também um papel de socialização. Segundo Sâmara e Morsch (2005), podemos identificar cinco dimensões (ou múltiplos eus) do auto-conceito do comportamento do consumidor:

- a) eu real: a maneira como os consumidores realmente vêem a si mesmo;
- b) eu ideal: como os consumidores almejam ser;
- c) eu social: como os consumidores sentem que os outros os vêem;
- d) eu ideal para os outros: como os consumidores gostariam que os outros o vissem;
- e) eu esperado: como os consumidores esperam ver a si mesmo em algum momento futuro específico.

Dentre muitas análises sobre o comportamento do consumidor temos a clássica pirâmide de Maslow. Abraham Maslow, psicólogo americano e grande pesquisador de comportamento, criou a Hierarquia das Necessidades mais conhecida como a Pirâmide de Maslow, na qual ele explica os cinco níveis de necessidades do ser humano.

**Necessidades Fisiológicas:** aparecem na base da pirâmide e são básicas para a sobrevivência (alimento, repouso, reprodução).

**Necessidades de Segurança:** constituem o segundo nível da pirâmide. Trata-se da autopreservação, ou seja, de evitar o perigo físico, evitar a privação das necessidades fisiológicas, buscar a estabilidade.

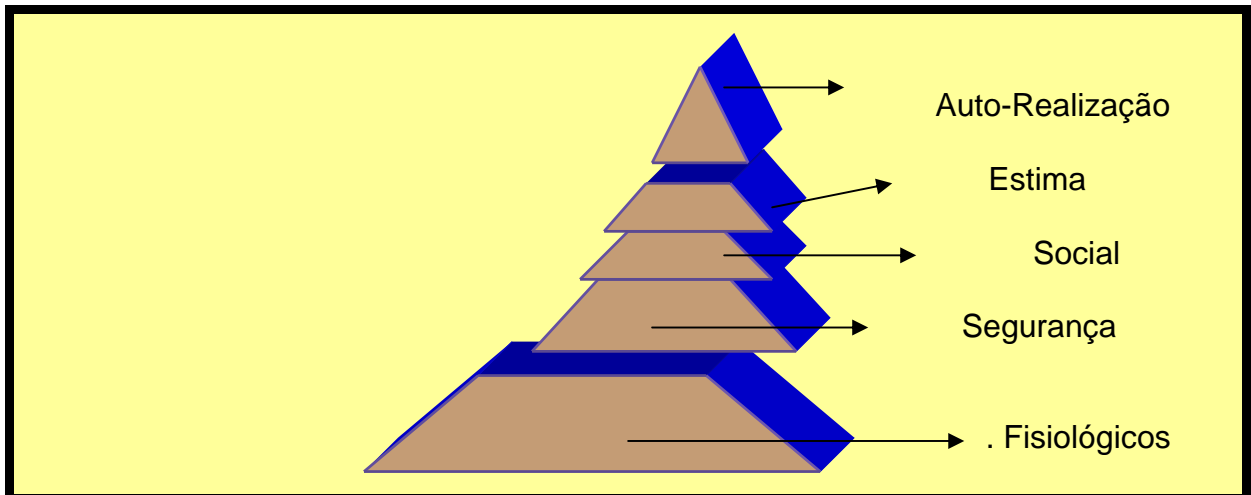
---

<sup>1</sup> Diretor da Data Popular, instituto de pesquisas e consultoria de São Paulo especializado nas classes sociais.

**Necessidades Sociais:** as pessoas sentem necessidades de serem aceitas e de pertencerem a grupos estabelecendo assim relações de amizade, afeto e amor. Quando não satisfeitas, tornam-se hostis, solitárias e deprimidas.

**Necessidades de Estima:** Nesta fase as pessoas passam a sentir necessidade de estima, ou seja, tanto de auto-estima quanto de reconhecimento por parte dos outros. Querem prestígio, status e consideração. Neste estágio a marca apresenta um papel fundamental, muitas vezes sendo uma forma de se auto-expressar.

**Necessidades de Auto-Realização:** Aqui começa a predominar a necessidade de realizar aquilo de que se é capaz e que realmente se gosta de fazer. São as necessidades mais elevadas e estão no alto da pirâmide de Maslow.



**Figura 2 - Pirâmide de Maslow**

Fonte: Pirâmide de Maslow.

Cada indivíduo apresenta necessidades e desejos diferentes, em que algumas vezes podem ser transferidos ao coletivo, potencializando o significado da marca proposta.

A marca muitas vezes tem um papel social, onde os indivíduos expressam o que são ou o que idealizam ser. Depende do comportamento das pessoas e seus valores, os quais se identificam com a identidade de certa marca, usando assim de sua imagem para se auto-expressar. Podemos notar principalmente nos estágios social e estima da pirâmide que a marca tem uma influência significativa, nas pessoas, no que tange o seu comportamento, podendo idealizar um comportamento desejado pelo consumidor.

### 4.1.1 Papéis de compra

Nem sempre o consumidor ou usuário é a mesma pessoa que compra o produto. Por exemplo: a mãe (compradora) pode comprar um calçado para o filho (usuário) e o produto poderá ser pago pelo pai (pagador). Para entender melhor a diversidade de papéis que podem envolver o consumidor no processo de compra, Philip Kotler (2000) distinguiu cinco diferentes papéis:

- a) iniciador: pessoa que sugere a idéia de comprar um produto ou serviço;
- b) influenciador: pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão;
- c) decisor: pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra;
- d) comprador: pessoa que efetivamente realiza a compra;
- e) usuário: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Entre os papéis de compra, existem funções, as quais podem influenciar de modo ativo na escolha de certa marca, como a do influenciador, que pode ser um amigo, ou alguma pessoa que admire e usa certa marca a qual possa desejar usar. Compreender o papel de compra é importante para a comunicação, entender quem deve atingir com suas mensagens para ter maior eficácia.

## 4.2 MARCAS

Existem muitas definições do que é “marca”, e todas estas afirmam conceitos muito parecidos, e também buscam conceituar algo intangível, embora onipresente, no mundo moderno.

No entanto como bilhões e bilhões de dólares são investidos anualmente na sua construção e no seu sucesso, é bastante comum que as empresas que gravitam em torno do negócio das marcas busquem portos seguros para seus investimentos. Isto é, que busquem nestas definições uma fórmula razoável e objetiva para sentirem-se um pouco mais certas de que o que fazem não é apenas aplicar dinheiro em fantasias e sonhos impalpáveis, que habitam a cabeça desta também incerta entidade, o consumidor” (MARCONDES, 2003, p. 18).

Segundo Alejandro Pinedo, diretor-Geral da Interbrand no Brasil, para avaliar o valor de uma marca, analisa-se o total que corresponderia exclusivamente à marca na potencial de geração de lucros futuros de uma empresa, a sua força e o papel da marca nos processos de decisão de compra de seus consumidores/compradores. Para se construir uma marca forte, seu posicionamento deve ser diferente, relevante e ter credibilidade para seus diversos públicos. Uma marca forte transmite sempre uma mensagem clara e consistente. Ela recebe constantes investimentos para manter e melhorar o contato com seu público.

Abaixo, seguem alguns conceitos de marca, emitidos por especialistas no assunto:

“A soma intangível dos atributos de um produto: seu nome, sua embalagem e preço, sua história, sua reputação e a forma como é anunciado” (OGILVY, 2003, p. 19).

“Marca é uma promessa. Identificando e autenticando um produto ou serviço, ela garante os anseios de satisfação e qualidade desejados pelo consumidor (LANDOR apud MARCONDES, 2003, p. 19).

Marca é um símbolo de mercado (*trademark*) que, para os consumidores, representa um conjunto de valores e atributos destacados e particulares. É muito mais que um produto. Produtos são feitos em fábricas. Produtos só se transformam em marcas quando chegam a ser a união de fatores tangíveis, intangíveis e psicológicos (BRYMER, 2003).

De acordo com uma das definições de Philip Kotler (2000), uma marca identifica a empresa ou o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo. De acordo com a lei das marcas comerciais, a empresa adquire direito exclusivo e vitalícios sobre o uso do nome da marca. As marcas de outras propriedades, tais como patentes e direitos autorais, possuem datas de expiração.

Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer aos compradores uma série específica de atributos, benefícios e serviço uniformes. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Mas uma marca é um símbolo mais complexo. Ela pode trazer até seis níveis de significado:

- a) atributos: uma marca traz a mente certos atributos;
- b) benefícios: os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais;
- c) valores: a marca também diz algo sobre os valores da empresa;
- d) cultura: a marca pode representar certa cultura;
- e) personalidade: a marca pode projetar certa personalidade;
- f) usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto.

Administrar marcas (ou seja, praticar o *branding*), se tornará um desafio. Com o aumento da adoção dos conceitos e suas práticas, o desafio será constante. Isto, devido ao grande aumento da força das marcas em geral (tanto em número quanto em qualidade).

#### **4.2.1 Branding**

O termo *branding* vem do verbo *burn*, que, em inglês, significa queimar. Era o ato de marcar o gado por meio de ferro em brasa sobre a pele dos animais, que os fazendeiros americanos utilizavam para identificar gado de sua propriedade. O instrumento utilizado para esta marcação se chamava ferrete ou *brand-iron* (e daí o significado de “marcar a ferro”).

Martins (1999, p. 321) conceitua Branding como sendo:

Termo inglês para descrever todas as ações relacionadas aos projetos de criação ou gestão de marca. Quando se fala em “um projeto de branding” no Brasil, entende-se que a marca será apreciada como um todo-conjunto, incluindo: nome, desenho, comunicação, posicionamento, brand equity, etc.

Hoje, o *branding* tem um significado ampliado e, muito diferentemente do que era há 400 anos, passou a ser um processo de criação, exposição e gestão de marcas que visa ao estabelecimento de vínculos afetivos entre a marca e as pessoas, com a finalidade de se obter preferência e, talvez, até a fidelidade pela marca (ELLWOOD, 2004).

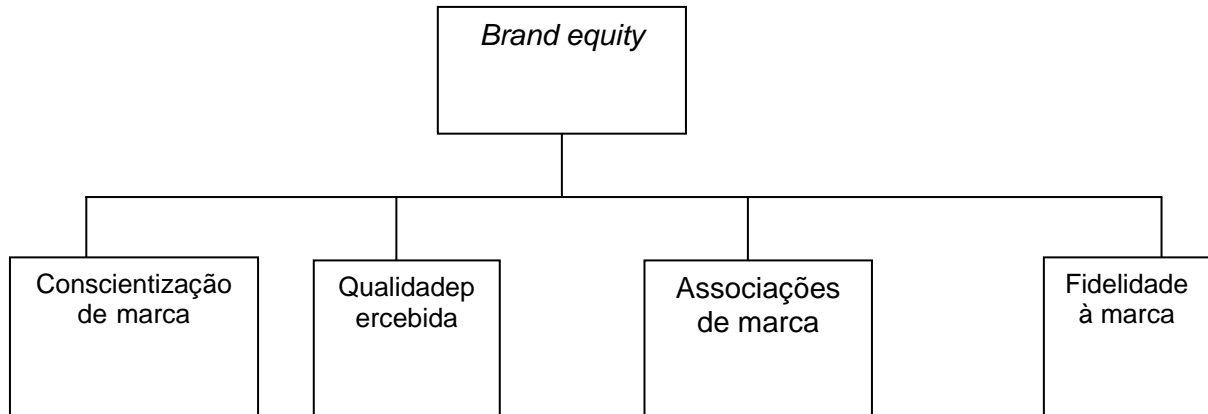
O principal objetivo de um programa de *branding* nunca é o mercado para o produto ou serviço. O principal objetivo de um programa de *branding* é sempre a mente dos consumidores. A mente vê primeiro, o mercado segue a mente (RIES; RIES, 2005, p. 18).

Gerir marcas é um grande desafio para as organizações. Com o aumento da adoção de práticas, o desafio será constante. Isto, devido ao grande aumento da forma das marca em geral (tanto em número quanto em qualidade), inserido em um mercado com cenário extremamente competitivo.

#### 4.2.1.1 Brand Equity

A expressão brand equity trata-se do conceito do valor da marca, ou seja, como a força de uma marca pode ser convertida para o produto e ou serviço em si e a organização. Todo o trabalho de branding realizado para uma determinada marca, em primeiro plano, buscar aumentar seu valor patrimonial (SAMPAIO, 2002).

A meta do paradigma de liderança de marca é criar marcas fortes. Mas o que é mesmo uma “marca forte?” Em “Managing brand equity” - título do livro em inglês (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000), o *brand equity* é definido como o ativo (ou passivo) da marca ligado ao nome e/ou símbolo de uma marca que implicitamente é somado a (ou subtraído de) um produto ou serviço. Estes ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: conscientização de marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca.



**Figura 3 - Brand Equity**

Fonte: Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 31).

## 4.2.2 Uma marca *versus* arquitetura de marca

Estrategicamente, a empresa pode trabalhar com foco em uma marca. A este respeito, pode ser dito que há uma “marca *master*”, ou com arquitetura de marca (submarcas, marcas endossadas), o que vai depender do posicionamento no mercado que a empresa deseja.

Muitas empresas optam por trabalhar com uma “marca garantia”, o que pode impulsionar o valor da marca, diferenciando-se por linhas de produtos, tal como ocorre no caso da Tramontina, que tem um amplo mercado, nacionalmente presente em diversos lares, de diferentes classes sociais. Por exemplo, isto se dá na linha de panelas, que vai desde as feitas em aço inox com desempenho tecnológico, até os conjuntos mais simples, que são vendidos em redes de supermercados.

### 4.2.2.1 Arquitetura de marca



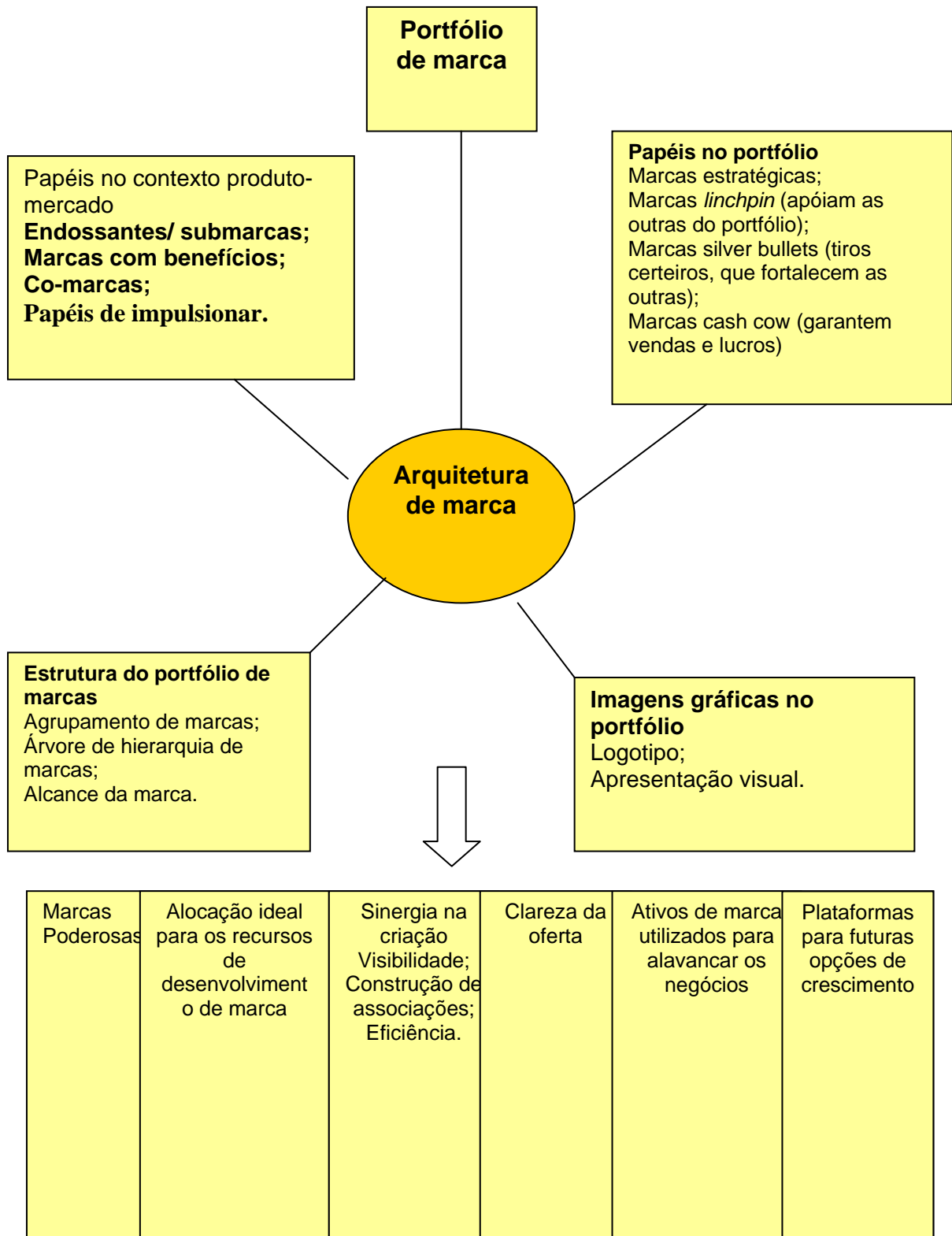
Arquitetura de marca é uma estrutura para organizar o portfólio de marcas específicas, os seus papéis, e os relacionamentos entre elas e os diferentes contextos de marca, no que diz respeito aos produtos e seus respectivos nichos de mercado. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), arquitetura de marca é definida em cinco dimensões:

- a) o portfólio de marcas;
- b) os papéis no portfólio;
- c) os papéis no contexto produto-mercado;
- d) a estrutura do portfólio;
- e) os logotipos e as imagens gráficas no portfólio.

Cada destas dimensões tem características diferentes, que devem ser analisadas e acompanhadas em sua aplicação. É importante fazer um diagnóstico da real situação do posicionamento da marca e traçar estratégias para chegar no objetivo proposto.

O acompanhamento é fundamental pois a marca está inserida em um mercado dinâmico em que novas marcas entram e os consumidores mudam seus conceitos e comportamento em relação as propostas das marcas.

No quadro 1-Arquitetura de marca vantagens e desvantagens, fonte a autora veremos as vantagens e desvantagens da estratégia de uma marca única e sua extensão vertical



**Figura 4 - Arquitetura de marca**  
 Fonte: Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 149).

A arquitetura de marca é o veículo pelo qual a equipe de marcas funciona como uma unidade para gerar sinergia, clareza e equilíbrio. Se você pensar em cada marca como um jogador de futebol, os programas de identidade e comunicação são ferramentas ou exercícios que tornam cada jogador melhor. A arquitetura de marca, enquanto isso, assume o papel de técnico que coloca os jogadores nas posições certas e faz com que funcionem como um time, e não como um grupo de jogadores (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 147).

Vantagens	Desvantagens
Menos vulnerável a risco	O valor da marca é resultado do quanto ela é capaz de gerar fluxo de caixa para a empresa. Premissa básica deve ser altamente lucrativa. Alguma marca dentro da arquitetura, pode ter um tempo de maturação para gerar fluxo de caixa e o projeto ser abortado antes do tempo de maturação.
Ganho com diversas marcas	Riscos em despesas associadas à criação de novas marcas.
Penetração em diferentes mercados.	Marca ser pouca conhecida e reconhecida.
Especialização	Dividir as forças.
Identidade	A organização não ter claro o gerenciamento de diversas marcas.

**Quadro 1 - Arquitetura de Marca Vantagens e Desvantagens**

Fonte: a autora.

#### 4.2.2.2 Uma marca – Marca master

Estrategicamente, quando uma empresa opta por trabalhar com uma marca *master*, deverá ter inúmero cuidado, entre eles, o de ter uma identidade de marca coerente com o guarda-chuva estrategicamente proposto, pois terá que cuidar para não gerar confusão na cabeça do consumidor, ao se inserir em um mercado amplo. A estratégia de trabalhar com uma única marca tem suas limitações, as quais devem ser bem entendidas, para o sucesso da marca, com a expectativa de potencializar o seu valor.

Este tipo de estratégia terá algumas vantagens, como visibilidade de marca, eficiência na comunicação, maior demanda, valor agregado, qualidade percebida, entre outros, que se pretende investigar na pesquisa proposta.

Um problema com que muitas marcas se deparam é o de como acessar novos segmentos e lançar novos produtos sem os riscos e as despesas de criar novas marcas.

Quando marcas como a Nike são ampliadas para uma vasta linha de produtos, a capacidade de a empresa focalizar grupos específicos fica prejudicada: é preciso abrir mão de alguns aspectos para que outras atividades possam ser realizadas, dentro da identidade de uma marca.

A força da marca exclusiva é que, mesmo que os negócios fundamentais da empresa mudem, a personalidade da marca permanece constante perante os clientes. Isso é especialmente importante lançar produtos, ou entrar em novos mercados. Todos os produtos beneficiam-se da personalidade da marca exclusiva como um ponto inicial de reconhecimento do cliente. No entanto, cada novo produto ou categoria tem de coincidir com a expectativa que a marca corporativa sugere (ELLWOOD, 2004, p. 37).

### 4.3 IDENTIDADE DE MARCA

A identidade de marca é um conjunto de associações de marca que o estrategista de marca aspira criar ou manter, ou seja, é o posicionamento que ele deseja que a marca atinja.

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), a estrutura de identidade de marca inclui, conforme definido a seguir:

- a) uma identidade essencial, isto é, os elementos mais importantes da identidade de marca;
- b) uma identidade estendida;
- c) uma essência de marca.

Todas as dimensões da identidade essencial devem refletir a estratégia e os valores da organização, e pelo menos uma associação deve diferenciar a marca e ter ressonâncias na mente dos clientes.

A identidade essencial é a mais provável de permanecer constante, à medida que a marca passar a novos produtos e novos mercados – se os clientes perceberem a marca de acordo com a identidade essencial, esta batalha estará ganha.

“A identidade essencial cria um foco tanto para o cliente quanto para a organização” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 58).

A identidade da marca específica claramente o que a marca aspira significar.

O desenvolvimento de uma identidade de marca depende da completa compreensão dos clientes, dos concorrentes e da estratégia de negócios da empresa.

São os clientes que, em última análise, impulsionam o valor da marca. E, portanto, uma estratégia de marca necessita ser baseada em uma estratégia forte e disciplinada de segmentação, bem como no profundo conhecimento das motivações dos clientes. A análise da concorrência é outro fator-chave, pois a identidade de uma marca necessita de vários pontos de diferenciação que sejam sustentáveis ao longo do tempo.

“A identidade da marca necessita refletir a estratégia de negócios e a disposição da empresa para investir nos programas necessários para que a marca cumpra sua promessa perante aos clientes” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 28).

#### 4.4. IMAGEM DA MARCA

Imagem de marca é o que o consumidor percebe em relação à marca, os seus benefícios funcionais e emocionais, é um aspecto tático – é um elemento que impulsiona resultados de curto prazo e que pode ser administrado por um especialista em propaganda e promoção – é importante salientar o gerenciamento coerente entre a identidade da marca e a imagem da marca.

Muitas organizações se perdem quando não está claro qual o seu negócio, e qual é a sua essência de marca, criando confusão na mente do consumidor.

“A meta da liderança de marca é criar valores de marca e não apenas gerenciar imagens de marca” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 23).

É importante fazer a distinção entre identidade e imagem. A identidade compreende as formas adotadas por uma organização para identificar-se ou posicionar seu produto. Imagem é a maneira que o público percebe a empresa ou seus produtos. A empresa desenha uma identidade ou posicionamento para moldar a sua imagem pública.

Construir uma imagem forte exige criatividade e muita transpiração. Ela não pode ser implantada na mente do público da noite para o dia nem difundida apenas por um veículo de mídia. Deve ser conduzida através de todos os veículos de comunicação disponíveis e disseminada continuamente. As organizações inconsistentes na transmissão de uma mensagem deixam os consumidores confusos e mais vulneráveis às campanhas dos concorrentes que apresentam mensagens mais fortes.

#### 4.5 POSICIONAMENTO DE MARCA

Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo.

Pode ser através da identidade da marca, sua estratégia consiste em vender benefícios diferentes para as pessoas.

Segundo Philip Kotler (1998), nem todas as diferenças de marcas são significativas, cada diferença tem o potencial de gerar custos para a organização, bem como benefícios para o consumidor. Além disso, a organização deve selecionar cuidadosamente as maneira pelas quais se distinguirá de seus concorrentes. Vale a pena estabelecer uma diferença, à medida que ela satisfaz os seguintes critérios:

- **Importância:** A diferença oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de consumidores;
- **Distintividade:** Quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes, ela pode ser oferecida pela organização de maneira mais distintiva;

- **Superioridade:** A diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício;
- **Comunicabilidade:** A diferença é comunicável e visível aos consumidores;
- **Previsibilidade:** A diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes;
- **Disponibilidade para a compra.** O consumidor dispõe de dinheiro para pagar pela diferença;
- **Rentabilidade.** A organização constatará que é rentável introduzir a diferença.

As organizações desejam promover aquelas poucas diferenças que apelarão mais fortemente a seu mercado-alvo. Em outras palavras, a organização desejará desenvolver uma estratégia de posicionamento focada, altamente percebida pelo consumidor.

#### 4.6 ALAVANCAGEM DE MARCA

Marcas e produtos são ativos valiosos de uma empresa. As organizações encontram-se obrigadas a modificar constantemente os formatos de suas operações comerciais com ênfase na gestão de marcas e produtos. As atividades e as formas para desenvolver, fortalecer, defender e gerenciar o portfólio define as atribuições práticas, dificuldades e qualificações que permitirão ao gerente de marcas e produtos desenvolver ações estratégicas mais eficazes em seu âmbito de marca.

### 4.6.1 Expansão de linhas

Esta estratégia pode ser por nova versão de produtos, novos sabores, novas opções de embalagens como tamanhos pequenos, médio, grande, ou garrafas latas, com o mesmo conteúdo, dependendo do produto, posicionamento da marca, e aceitação do consumidor.

Em algum momento pode dificultar a comunicação, porém pode ampliar a base de usuários.

Para a comunicação é importantes a consistência e coerência na mensagem proposta, para que o receptor não fique confuso com a proposta, mas entenda o benefício da extensão de linha.

A estratégia tem como meta, ampliar a base de usuários, ou aumentar o consumo per-capita, como no caso de novos sabores, lanço o suco de laranja, em outro momento alavanca a marca para novos sabores como uva e limão.

Energiza a marca, cria inovação e pode bloquear e inibir os concorrentes, criando uma barreira de entrada, satisfazendo o consumidor em outras dimensões.

#### 4.6.1.1 Extensão Vertical da marca em classes de produtos existentes

##### **Deslocamento para Baixo**

Inicialmente, muitas organizações localizam-se na faixa superior do mercado e, subseqüentemente, ampliam suas linhas de produtos para baixo. O deslocar-se para baixo é fácil, o difícil é proteger a marca, sem que ela perca a sua identidade e qualidade, com a redução do preço e conseguir manter as percepções de qualidade.

Esta estratégia deve ser usada com cautela, a marca oferecida em versão básica, deve estar apoiada na imagem de qualidade da marca.



O processo pode ser por produto com percepções diferentes, a importância da distribuição é um fator-chave de sucesso, é importante haver uma coerência entre produto, distribuição, preço e comunicação os quais sejam percebidos pelo consumidor. Segundo Philip Kotler (1998), uma empresa pode ampliar sua linha de produtos para baixo por qualquer das seguintes razões:

- Ela é atacada por um concorrente na faixa superior do mercado e decide contra-atacar invadindo a posição do concorrente na faixa inferior;
- Ela constata que está ocorrendo crescimento mais lento na faixa superior do mercado;
- Inicialmente, a empresa entrou na faixa superior para criar uma imagem de qualidade, com a pretensão de ampliar, posteriormente, sua linha de produtos para baixo;
- Ela acrescenta um item na faixa inferior do mercado para ocupar uma lacuna existente que atrairia um novo concorrente.

Com esta estratégia a organização enfrenta riscos, por isso, deve ser bem analisada. O novo produto lançado na faixa inferior do mercado pode canibalizar produtos posicionados na faixa superior, isto é, as vendas de preço baixo podem tirar as vendas de preços mais altos.

### **Deslocamento para Cima**

As organizações posicionadas na faixa inferior podem considerar a possibilidade de entrar na faixa superior. Podem ser atraídas por maior taxa de crescimento, margens maiores ou, simplesmente, pela chance de se posicionarem como fabricantes ou gestoras de marca de linha completa.

O deslocar-se para cima sempre é mais difícil e exige um forte apelo de comunicação, para a aceitação do consumidor. Muitas vezes a sua percepção de certo produto pode ser de pouca qualidade, uma das observações que deve ser feita é se a identidade se expandirá.

Para a marca pode ser um fator positivo, pois agregará valor a marca, como um lançamento eletizado, porém uma decisão de ampliação para cima pode ser arriscada, os consumidores potenciais podem não acreditar que uma empresa situada na esfera inferior tem condições de produzir produtos de alta qualidade.

#### 4.6.1.2 Extensão da Marca

Uma organização pode decidir usar uma marca existente para lançar um produto em uma nova categoria, esta estratégia oferece inúmeras vantagens. Uma marca de sucesso dá ao novo produto reconhecimento instantâneo e aceitação mais rápida, também facilita a entrada da organização em novas categorias.

A extensão de marca reduz consideravelmente o custo de propaganda que, normalmente, se seria exigida para familiarizar os consumidores com uma nova marca, além disto, à qualidade percebida da marca e sua conscientização, são atributos facilitadores para a introdução de novas categorias no mercado.

Porém a extensão de marca também envolve riscos. O novo produto pode prejudicar sua imagem em relação aos demais produtos da organização, este pode não agregar valor à extensão ou incorporar associações negativas o que prejudica ou dilui a essência da marca canibalizada.

As organizações que decidem transferir seu nome de marca devem pesquisar como as associações da marca se adaptam ao novo produto. O melhor resultado seria aquele em que a marca desenvolve tanto as vendas do novo produto quanto à do já existente. Um resultado aceitável ocorre quando o novo produto vende bem sem afetar as vendas do produto existente. O pior resultado ocorre quando o novo produto fracassa e prejudica as vendas do outro.

## Marca Genérica

São em geral usadas para descrever produtos vendidos em embalagens sem um nome de marca, como os medicamentos genéricos, eles são normalmente vistos pelos consumidores como produtos “sem atrativos de valor de marca” e, neste caso, o conteúdo torna-se a marca. Uma marca estrategicamente pode decidir pela alavancagem de marca, de diferentes formas como mostra a Figura 5.



**Figura 5 - Alavancagem de marca**

Fonte: Padovani<sup>2</sup>.

### 4.6.2 Mix de marketing

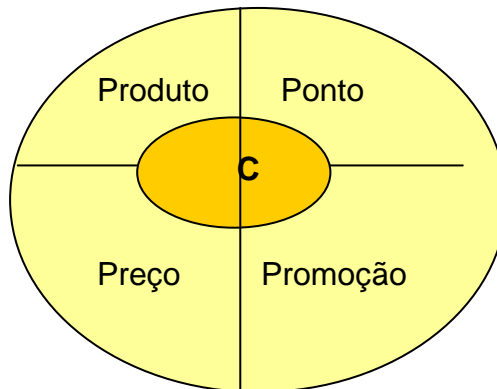
Quando cada ponto de encontro transmite consistentemente mensagens de marca, o resultado são sinergias poderosas. O trabalho de marca envolve fazer promessas consistentes e significativas para o público-alvo e manter a promessa de forma que ele possa contar com o suporte de todos os elementos de sua organização e através do marketing mix.

Esta seção abordará o mix de marketing, evidenciando como cada um dos elementos que o compõem se relacionam com o tema geral de pesquisa: marcas. O

<sup>2</sup> (Slides) Disponível em: <http://ni.faj.br/nourau/document/get.php/560/945,1>, Gerenciando Marca 2. Marcas Globais. Acesso em: 5 dez. 2005.

modelo que será adotado na presente pesquisa é o dos 4 P's, que também é o mais usado no mundo empresarial. Também chamado de composto de marketing, foi idealizado por Jerome McCarthy, da Universidade de Michigan, EUA, no final da década de 1950 e início da de 60.

O modelo – intrinsecamente completo – é formado por quatro elementos essenciais de marketing: produto (*product*), ponto-de-venda (*place*), promoção (*promotion*) e preço (*price*). Nestes elementos estão incluídas as inúmeras variáveis intervenientes em um negócio: pessoas, embalagens, lucro, política – dentre outras mais óbvias, tais como marcas, logística, propaganda e descontos. São, na realidade, muitos conceitos simplificados em apenas quatro palavras. No centro de tudo está o consumidor, que é o alvo de todos os esforços de marketing. Esta formatação pode ser vista na Figura abaixo, que representa graficamente o modelo (AMBRÓSIO, 1999, p. 11).



**Figura 6 - Composto de marketing**

Fonte: Adaptada de Ambrósio (1999).

Cada um dos 4Ps, assim como o C de consumidor, envolve muitas variáveis de marketing. As principais delas estão relacionadas no quadro abaixo:

<b>C de consumidor</b>	
Perfil do consumidor Desejos e necessidades	Hábitos de uso e de costumes Papéis de compra
<b>P de produto</b>	<b>P de praça</b>
Marca; Qualidade; Design; Serviços; Embalagens; Garantias.	Canais; Previsão de vendas; Logística
<b>P de promoção</b>	<b>P de preço</b>
Público-alvo; Venda pessoal; Propaganda; Promoção de vendas; Marketing direto; Relações públicas.	Nível de preço; Descontos; Margens; Financiamentos.

#### **Quadro 2 - Composto de marketing e consumidor**

Fonte: Adaptado de Ambrósio (1999).

#### **4.6.3 Produto**

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

No modelo de liderança de marca – já que uma marca pode abranger diversos produtos e mercados – a determinação tanto do escopo de produtos quanto de mercados da marca se tornam questões-chave para a gerência de marca.

O escopo de produtos envolve a gestão de extensões de marca. Deve-se responder a questões como: a que produtos a marca deve estar ligada? Quais os produtos que excedem os domínios atuais da marca e de seus alvos.

Algumas marcas como a Sony ganham visibilidade e energia por serem amplamente estendidas: os clientes sabem que sempre haverá algo de novo e empolgante sob a marca Sony, o consumidor tem uma expectativa a estes atributos da marca, então os produtos devem estar sob este guarda-chuva.

Muitos produtos se utilizam os atributos da marca para ter um desempenho positivo no mercado. Sua introdução fica mais fácil pelo conhecimento da marca, uma vez que os consumidores já têm familiaridade e afinidade, o que facilita a experimentação do novo produto pelo consumidor.

Já o escopo de mercado refere-se ao alcance do produto nos mercados envolvidos. Esse alcance pode ser horizontal (como no caso da 3M, nos mercados de consumo e industrial) ou vertical (como o da 3M, participando tanto em mercados de valor quanto de prêmio).

Em algumas marcas, como IBM, Coca-Cola e Pringles, a mesma identidade pode ser utilizada em um amplo conjunto de mercados.

O desafio na gestão do escopo de produtos e de mercados de uma marca está em permitir que esta tenha flexibilidade suficiente para alcançar sucesso em mercados de produtos diversos, ao mesmo tempo em que ainda se capturam sinergias “transmercados” e “transprodutos”. Uma estratégia rígida, em “ordem-unida”, em um ambiente de mercados de produtos, se arrisca a prejudicar uma marca que enfrenta concorrente forte e mais flexível (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Segundo Philip Kotler (1998), o produto é elemento-chave na oferta de mercado. O planejamento do composto de marketing começa com a formulação de uma oferta para atender às necessidades e desejos dos consumidores-alvos. O consumidor julgará a oferta por três elementos básicos: características e qualidade do produto, composto de serviços e qualidade e preço apropriado da oferta, como mostra figura abaixo.



**Figura 7 - Componentes da oferta de mercado**

Fonte: Adaptada de Philip Kotler (1998).

O produto é a forma física da marca, o ponto de contato físico no qual a pessoa pode sentir seus atributos funcionais, e os propostos pela marca, ampliando a relação funcional à emocional. A credibilidade e afinidade que se tem por uma marca, pode se estender a um portfólio de produto, importante ressaltar que mantenham uma identidade, para que o consumidor perceba os valores nestes produtos.

### **Cinco níveis de um produto**

Segundo Philip Kotler (1998), ao planejar sua oferta no mercado, a organização precisa considerar cinco níveis de produto (conforme Figura 8).

Cada nível acrescenta valor para o consumidor, e os cinco constituem uma hierarquia de valor para o consumidor: O nível mais fundamental é o benefício-núcleo: o serviço ou benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando. O consumidor de uma Havaianas está comprando o conforto ou até

como o conforto emocional. A consumidora quando compra um batom está comprando a beleza, ou até a “auto-estima”. As organizações devem ver-se como fornecedoras de benefícios.

No segundo nível, a organização precisa transformar o benefício núcleo em um produto básico.

No terceiro nível, a organização prepara um produto esperado, a saber, um conjunto de atributos e condições que os consumidores, normalmente, esperam e concordam quando adquirem esse produto, são expectativas básicas do consumidor uma relação de credibilidade do mínimo que esperam.

No quarto nível, a organização prepara um produto ampliado que atenda aos desejos dos consumidores além de suas expectativas. O produto ampliado leva a organização a examinar o processo de consumo total do consumidor, a maneira pela qual o consumidor de um produto desempenha o comportamento total realizado quando efetivamente usar o produto. Com isto, a organização identificará muitas oportunidades para ampliar sua oferta de maneira competitivamente eficaz.

Conforme Levitt e Bridges (2004, p. 2):

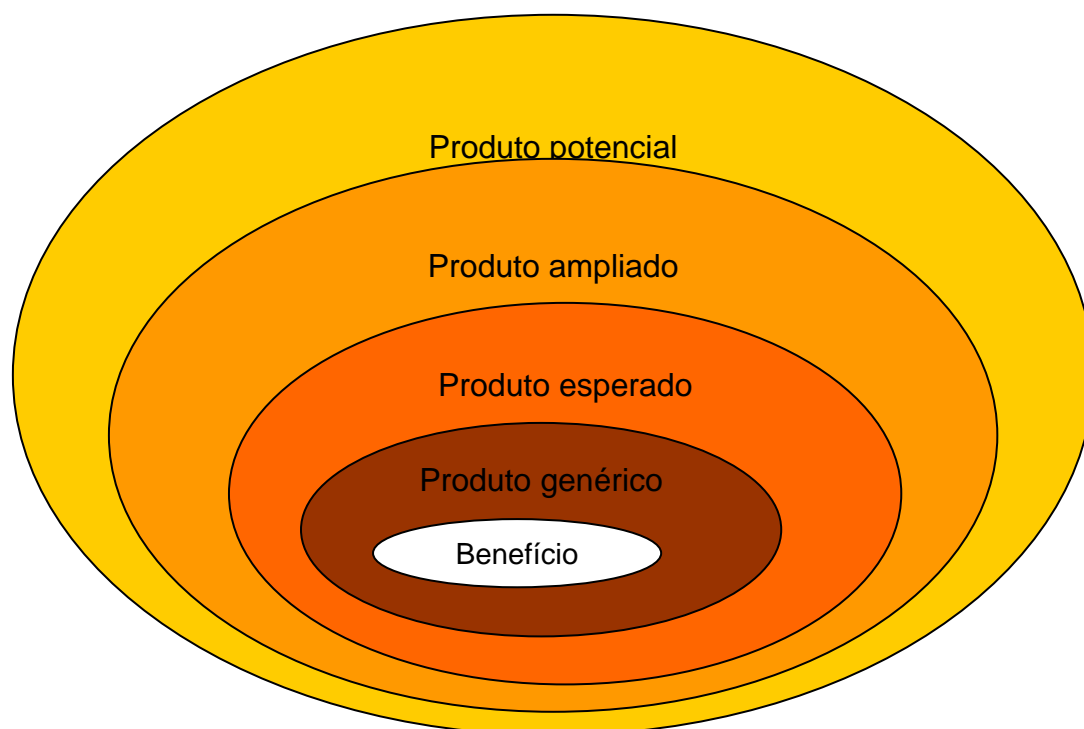
A nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que acrescentam a seus produtos na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do consumidor, financiamento, condições de entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas valorizam.

Entretanto, alguns pontos devem ser observados sobre a estratégia de produto ampliado. Primeiro para cada ampliação tem um investimento para organização. Ela deve ter a percepção se os consumidores vão pagar pelo que está sendo oferecido. Segundo os benefícios ampliados tornam-se, benefícios esperados pelos consumidores. Terceiro, à medida que as organizações aumentam o valor de seu produto ampliado, alguns *players* podem reverter à situação ao oferecer um produto simples a um valor inferior.

No quinto nível está o produto potencial, que envolve todas as ampliações e transformações que este produto deve sofrer no futuro. Considerando que o produto ampliado descreve o que está incluído no produto, o produto potencial sinaliza para sua possível evolução. É neste nível que as organizações buscam competitivamente por novas maneiras de encantar aos consumidores e distinguir suas ofertas.



Alguma das organizações com sucesso acrescentam benefícios a sua oferta que, além de satisfazer aos consumidores, os encantam. O encantamento é uma forma de acrescentar surpresas imprevistas à oferta.



**Figura 8 - Cinco níveis de produto**

Fonte: Adaptada de Levitt e Bridges (2004).

#### 4.6.4 Praça – Distribuição

Segundo Stern e El-Ansary (1996), canais de distribuição são conjuntos de organização interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

Existe uma sólida relação desta variável com a gestão de marca, principalmente no que se refere a conflitos de canais de distribuição, no que abrange a “distribuição da marca” com a acessibilidade ao consumidor que deseja e/ou necessita.

O canal de distribuição é um fator importante para o posicionamento da marca, pois a maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente aos consumidores finais. Entre os fabricantes e consumidores há um canal de distribuição, um elo de ligação, um conjunto de intermediários que desempenham vários papéis.

Quando a organização adota a estratégia de extensão vertical, os canais de distribuição são pontos chaves para o sucesso da estratégia. A distribuição correta tem influência direta na percepção do consumidor.

A Nike quando lançou o Nike-Shox adotou a estratégia de distribuição seletiva, disponibilizou este produto somente em lojas especializadas em artigos esportivos, e com padrão elevado, o que criou desejo pelos consumidores e até com fila de espera para adquirir o produto.

As decisões de canal de distribuição estão entre as mais críticas que a administração enfrenta. Os canais escolhidos pela empresa afetam intimamente todas as outras decisões de marketing.

A adoção de extensão vertical versus os pontos de venda, tem uma ligação direta, este poderoso elo de ligação entre fabricante e canal de distribuição, dentro de sua complexidade, deve ser observado e gerenciado pelo gestor da marca.

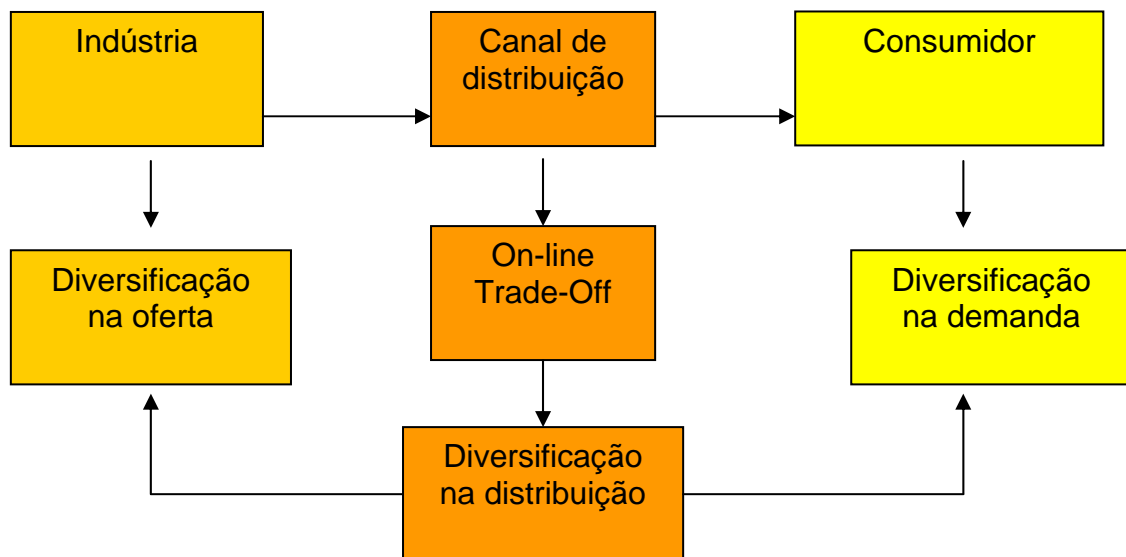
A “distribuição da marca” é uma estratégia importante para o seu sucesso, alguns fatores devem ser observados, tais como:

- Produto compatível com o público-alvo;
- Exposição adequada do produto;
- Valor sincronizado com o público-alvo;
- Visibilidade que agregue valor à marca;
- Acessibilidade para o consumidor;
- Ambiente condizente com a proposta da marca em questão;
- Vendedores treinados para argumentar com o consumidor os atributos funcionais do produto, principalmente os com apelos mais complexos.

Conforme Corey (1991, p.130):

Um sistema de distribuição [...] é um recurso externo chave. Normalmente, demora anos para ser construído e não é mudado facilmente. Ele é tão importante quanto o recurso interno da empresa, como produção, pesquisa, engenharia, vendedores e instalações físicas. Ele representa um compromisso significativo para grande número de empresas independentes, cujo negócio é distribuição e para os mercados específicos a que atendem. Representa, também, um compromisso para um conjunto de políticas e práticas que constituem a estrutura básica na qual é desenvolvido um conjunto extensivo de relações em longo prazo.

O canal de distribuição é um elo, de duas pontas complexas, com alta diversificação, diferentes necessidades e desejos, que deve estar muito bem alinhado para o sucesso dos negócios em suas transações. Em algumas estratégias organizacionais as indústrias podem ter seus próprios canais de distribuição e vice-versa, porém ainda a maioria se comporta com canais de distribuição interdependentes.



**Figuras 9 - Canal de distribuição**

Fonte: a autora.

Segundo Philip Kotler (1998), um canal de distribuição desempenha o trabalho de movimentar bens de produtores até consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os uniram. Os membros do canal desempenham várias funções-chaves:

## Funções e fluxo de canal

- **Informações.** Coleta e disseminação de informações de marketing sobre os consumidores potenciais e atuais, concorrentes e outros agentes e forças que atuam no ambiente de marketing;
- **Promoção.** Desenvolvimento e disseminação de comunicações persuasivas sobre a oferta, planejadas para atrair o consumidor;
- **Negociação.** Tentativa de chegar a um acordo final sobre preço e outras condições, de modo que a transferência de propriedade possa ser efetivada;
- **Pedido.** Comunicação de intenções de compra dos membros do canal para os fabricantes;
- **Financiamento.** Obtenção e alocação de fundos necessários para financiar estoques nos diferentes níveis de canal de distribuição;
- **Riscos.** Aceitação dos riscos associados às tarefas do canal;
- **Propriedade física.** Estocagem e movimentação sucessiva de produtos físicos, desde a matéria-prima até os consumidores finais;
- **Pagamento.** Os compradores pagam suas faturas aos vendedores por meio de bancos e outras instituições financeiras;
- **Propriedade.** Transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra.

Algumas funções (por exemplo, transferência física, propriedade e promoção) constituem o fluxo para frente (atividades da empresa para o consumidor); outras (como pedido e pagamento) são fluxos para trás (atividade do consumidor para a empresa); algumas outras funções (como informações, negociação, financiamento e risco) constituem o fluxo nos dois sentidos.

Esta estrutura tão complexa como o canal de distribuição, como vimos, tem impacto diretamente na estratégia da gestão de marca.

Os canais de distribuição envolvidos na estratégia de extensão vertical de marca podem posicionar a marca e o produto coerente ao público-alvo a ser atingido, parece fácil, mas não é, é um ponto crítico a ser trabalhado pelas gerências de marketing, para que se possa alcançar o objetivo desejado.

Com isto, o conflito de canais pode tornar impossível o uso de marcas já estabelecidas em novas ofertas. Quando isto ocorre, normalmente há dois problemas. Primeiramente, um canal existente pode sentir-se motivado a estocar e promover uma marca, porque apresenta certo grau de exclusividade, que, quando quebrado, leve a uma queda na motivação. Segundo, um canal existente pode suportar um preço mais elevado, em parte porque proporciona um nível de serviços mais elevado. Se a marca se tornar disponível em um canal mais econômico, sua capacidade de reter o canal de margem elevada estaria em risco. (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 140).

#### **4.6.5 Preço**

Uma marca dentro do mesmo guarda-chuva deverá trabalhar com uma pirâmide de valores. Estes valores devem ser condizentes com o produto e com o canal de distribuição, porém a percepção em relação ao consumidor final deve atender suas expectativas em relação as suas necessidades e desejos.

Sem um preço estratégico, a organização pode conseguir que os consumidores desejem o produto oferecido por ela, mas não pode ocorrer que eles não tenham condições de comprá-lo.

O consumidor de baixa renda conta com um novo aliado: as mini-prestações. Nas lojas, já é possível pagar parcelas de R\$ 10 por mês ou até menos. Com o forte aumento na oferta de crédito, as varejistas passaram a dividir em várias vezes o pagamento de outros itens, como roupas e sapatos. Esses produtos têm um valor unitários inferior ao de uma geladeira ou de uma TV, bens que são adquiridos, em geral, em longas prestações.

Os preços se apresentam de forma piramidal, isto é transita de alguma maneira desde a ponta a base da pirâmide, sem perder a identidade da marca. Destacando-se duas estratégias importantes:

### **Estratégia 1:**

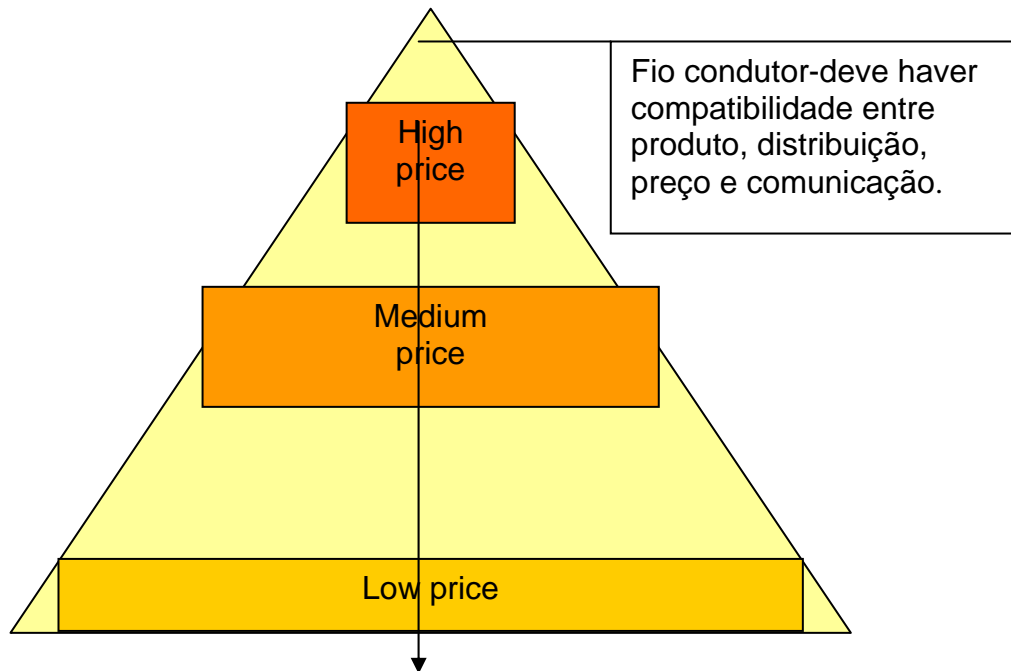
Da ponta até a base da pirâmide observando-se o ciclo de vida do produto, de forma decrescente, em escala vertical. Disponibiliza-se o produto em alto valor e pouca quantidade, instigando o desejo de compra, cujo acesso é para a camada mais abastada.

Dentro de uma periodicidade estipulada estrategicamente pela organização, ou observando-se o desempenho do produto no mercado, faz-se o movimento estratégico piramidal, proporcionando o acesso a outras camadas, utilizando-se de canais de distribuição apropriados.

### **Estratégia 2:**

Determinada marca estrategicamente aproveita sua abrangência de marca, e lança produtos dentro do mix tático de marketing, ou seja.

Para cada camada de renda tem se um produto co-relacionado com as outras variáveis: Produto → Preço → Comunicação → Distribuição.



**Figura 10 - Pirâmide de preço**

Fonte: a autora.

#### 4.6.6 Comunicação

Já foi o tempo em que as pessoas compravam sapatos para manter os pés secos e aquecidos. Elas compram sapatos em função do modo como elas as fazem sentir-se masculinas, femininas, vigorosas, diferentes, sofisticadas, jovens na moda. Comprar sapatos tornou-se uma experiência emocional. Agora, nosso negócio é vender emoção, em vez de sapatos (ROONEY apud KOTLER, 1998)

A frase de abertura deste tópico, mostra a evolução do comportamento do consumidor, seus desejos e necessidade que transcendem o atributo funcional, quando fala o “nosso negócio é vender emoção”, para os profissionais de comunicação vem o desafio do que comunicar, para vender qual sensação e ou emoção.

Havainas foi um caso de comunicação funcional com a comunicação das “legítimas”, que “não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”. O produto era relegado a usos mais tradicionais e ao cotidiano operacional. Ou seja, a uma utilização sem glamour, com benefícios especificamente funcionais. A praticidade

acima da estética, da moda e do comportamento. A recompra era racional e planejada por quebra das tiras, solados muito gastos ou perda do produto. A comunicação, por sua vez, mantinha a exploração única da sandália, enquanto a concorrência, muito ativa, vendia um modo de vida, um estilo de espírito. A virada na comunicação encabeçou uma série de mudanças no marketing do produto.

Com humor, descontração, simpatia e envolvimento, as personalidades convidadas para este “testemunho” passaram mais credibilidade e veracidade aos comerciais, estreitando a relação com o consumidor e gerando um processo de identificação. Este aval contribuiu para que a Havaianas quebrasse as barreiras entre as classes sociais e tornasse o calçado mais democrático. Um esforço conjunto que estabeleceu uma nova relação com a categoria, menos funcional e mais lúdica, menos racional e mais emocional. Às qualidades existentes e reconhecidas do produto, como acessibilidade, durabilidade e conforto, o consumidor passou a agregar modernidade, glamour, cores e design.

A comunicação desempenha um papel fundamental para a marca, a difícil tarefa de comunicar a identidade de marca que reflita na imagem da marca, e seus valores associados de forma que seja percebida pelos consumidores. As marcas mais fortes são capazes de traduzir mensagens claras sobre os produtos e serviços que representam e os benefícios que transferem para os consumidores que se associam a elas.

Muito freqüentemente, as comunicações de marketing consistem em superar um hiato de consciência, imagem ou preferência do mercado-alvo.

Por isso, há necessidade de um bom planejamento de comunicação. Não dá para apenas contratar mídia e comunicar qualquer mensagem. É preciso conhecer o consumidor e ter coerência na mensagem com a identidade da marca para trabalhar sua imagem com eficácia.

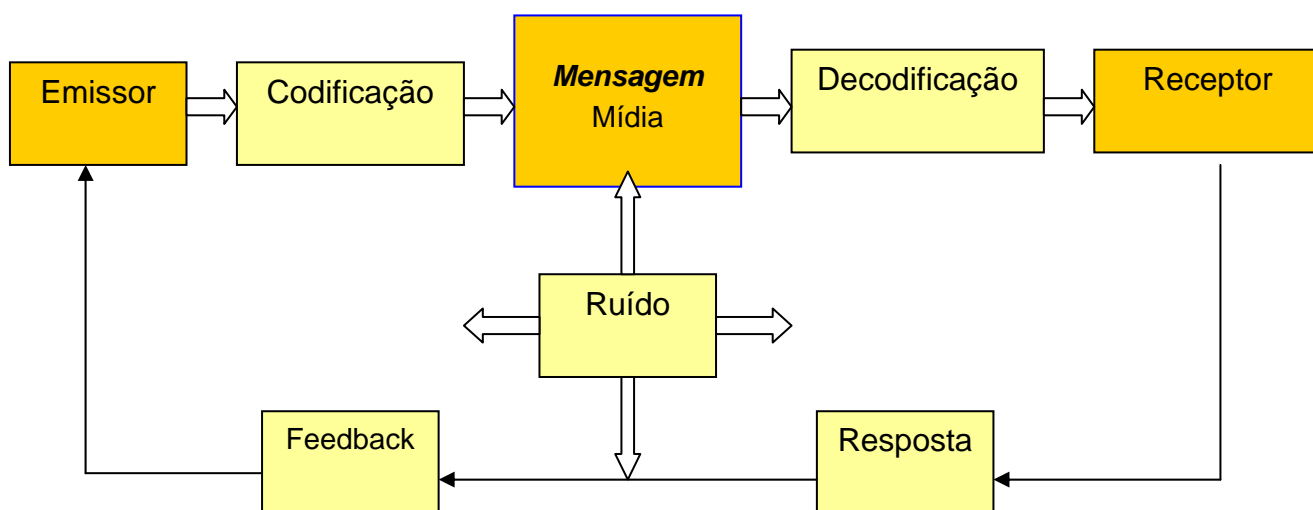
Segundo Philip Kotler (1998), para comunicar eficientemente, os profissionais de marketing precisam entender os elementos fundamentais da comunicação eficaz. A figura abaixo mostra um modelo de comunicação com nove elementos. Dois deles representam as partes principais da comunicação: o emissor e o receptor. Outros dois representam as principais ferramentas de comunicação-a mensagem e a mídia.



Quatro representam as principais funções da comunicação: codificação, decodificação, resposta e feedback. O último elemento é o ruído do sistema (por exemplo, as mensagens ao acaso e as concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida).

O quadro destaca os pontos-chaves da comunicação eficaz. Os emissores devem saber que as audiências desejam atingir e que respostas esperam. Eles codificam suas mensagens de maneira que as mesmas levem em consideração como a audiência-alvo, geralmente, as decodifica. O emissor deve transmitir a mensagem por meio de mídia eficiente que atinja a audiência - alvo e desenvolver canais de feedback que lhe possibilite saber a resposta do receptor à mensagem.

Para uma mensagem ser eficaz, o processo de codificação do emissor deve estar engrenado com o processo de decodificação do receptor. Assim, as melhores mensagens são, essencialmente, sinais que sejam familiares ao receptor. Quanto maior o campo de experiência de o emissor coincidir com o do receptor, maior será a probabilidade de a mensagem ser eficaz. Isto implica uma responsabilidade para os comunicadores de um estrato social (como profissionais de propaganda) que desejam comunicar eficientemente com outro estrato (como operários de fábrica).



**Figura 11 - Elementos do processo de comunicação**

Fonte: Adaptada de Philip Kotler (1998).

A papel do emissor é enviar sua mensagem até o receptor. A audiência-alvo pode não receber a mensagem pretendida por qualquer das três razões seguintes:

**Atenção seletiva:** As pessoas sofrem diariamente uma grande alavange de comunicação, está rodeado de mensagens. Assim, é importante que o comunicador deve desenvolver a mensagem que venha a atrair a atenção, não obstante as distorções a sua volta.

Neste momento a mídia está fragmentada e, para se atingir o consumidor, existe um amplo portfólio de ferramentas de comunicação, entre os quais podem ser citados vários títulos de revistas, mídia eletrônica canal fechado e aberto mídia externa out-door, mobiliário urbano, internet, etc. Neste caso, a estratégia de ter uma única marca é uma forma atualmente bastante eficaz para se alcançar o consumidor, pela freqüência e impacto da comunicação de uma única marca.

**Distorção seletiva:** As pessoas podem distorcer a mensagem para ouvir o que desejam. Os receptores têm um conjunto de atitudes que levam a expectativas sobre o que ouvirão ou verão. Ouvirão aquilo que se ajustar a seu sistema de crenças. Como resultado, freqüentemente, acrescentam à mensagem coisas que não constam dela (ampliação) e não percebem outras coisas que estão contidas nela (nivelamento).

**Retenção seletiva:** As pessoas retêm no subconsciente apenas pequena fração da mensagem que as atinge. Para a mensagem atravessar o consciente do receptor e atingir seu subconsciente, depende de seu tipo e da intensidade de repetição da mensagem. A repetição não é apenas uma questão do número de exposições à mensagem; pelo contrário, o receptor elabora o significado das informações trazendo para o consciente as idéias que estão armazenadas no subconsciente.

Deve-se prestar bastante atenção na mensagem que esta marca irá passar, pois este é um dos fatores-chave para estimular o desejo do consumidor em relação aos seus produtos e serviços. A tarefa do comunicador é esforçar-se pela simplicidade, clareza, interesse e repetição da mensagem para destacar os pontos principais junto à audiência.

A organização quando foca todo o investimento em uma marca, ela deverá conseguir uma boa alavancagem desta marca, visibilidade, valores e crenças, resultando em uma maior afinidade com o consumidor.

O alinhamento tático do composto de marketing é fundamental para o sucesso da marca. Muitas vezes é neste momento que o consumidor tem o contato físico com a marca, como no caso do produto, acessibilidade à marca como no caso do canal de distribuição, a viabilidade de possuí-la como no caso do preço e a motivação de comprá-la como no caso da promoção.

## 5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Tendo como objetivo a exploração do tema Expansão Vertical de Marcas, foi conduzido um estudo qualitativo que buscou compreender as vantagens e desvantagens da adoção de tal estratégia.

A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira constituída de uma pesquisa secundária, em que buscou analisar *cases* de marcas de sucesso, de forma que a análise dos mesmos permitiu a identificação dos fatores - chaves que possibilitam a extensão vertical de marca.

Esta etapa serviu como preparação para a etapa seguinte, a qual consistiu a realização de uma pesquisa qualitativa, realizada através de entrevistas em profundidade com profissionais e acadêmicos na área de gestão de marca. Segundo Kumar, Day e Aaker (2001, p. 94), esse tipo de pesquisa “é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas”.

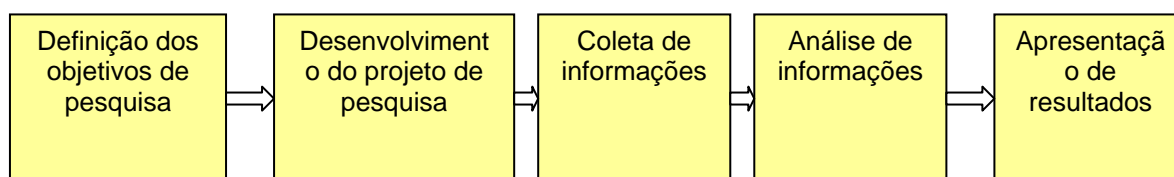
A pesquisa qualitativa atende à necessidade de aprofundamento nas percepções do entrevistado. O estímulo não estruturado é capaz de levantar informações ligadas ao subconsciente das pessoas, com as emoções, motivações, necessidades, atitudes e valores sem o disfarce da racionalização (NETTOWN, [2003]).

Segundo o Ethos (Instituto de Pesquisa Aplicada), a pesquisa qualitativa deve ser usada quando você deseja entender detalhadamente porque um indivíduo faz determinada coisa, compra um produto ou serviço ou produto específico. Essa é a base para identificar segmentos de mercado reais ou grupos de pessoas que compram pelos mesmos motivos e razões. Uma vez decididos os objetivos, foi desenvolvido o projeto da pesquisa qualitativa (Etapa 2).

Após estas duas etapas foi analisado o impacto da estratégia de gestão de uma única empresa, organizando as informações para que possam ser analisadas.

## 5.1 ETAPAS DA PESQUISA

Dentro do tema escolhido para ser explorado neste trabalho: A Extensão Vertical da Marca, visando atingir os objetivos, a pesquisa envolveu cinco etapas mostradas na Figura 12.



**Figura 12 - Etapas de pesquisa**

Fonte: Adaptada de Philip Kotler (1998).

A Etapa 1, refere-se à definição do objetivo principal e específico. Para se obter as informações necessárias sobre o tema abordado, os objetivos da presente pesquisa foram definidos depois de analisar a literatura sobre o tema, bem como após a realização de entrevistas com profissionais de marca de forma empírica. Essa fase exploratória foi essencial para definir com maior precisão o foco da pesquisa.

Uma vez decididos os objetivos, foi desenvolvido o projeto da pesquisa qualitativa (Etapa 2). Nesta etapa, foi desenvolvido o roteiro das entrevistas em profundidade, tendo sido validado por dois profissionais da área interessada para verificar a adequação das questões ao tema proposto e o entendimento das perguntas. Ainda nessa fase foi, desenhado o perfil dos entrevistados potenciais. Na etapa seguinte, os contatos com as pessoas selecionadas foram realizados e foi-se a campo coletar as informações, na sua maioria pessoalmente. Todas elas foram gravadas e posteriormente transcritas (Etapa 3).

Coletada as informações, foi feita uma análise de acordo com os objetivos propostos (Etapa 4) e, com base nessas análises, os resultados da pesquisa são apresentados (Etapa 5).

### **Etapa 1-definição dos objetivos de pesquisa**

Após estudos exploratórios foram definidos o objetivo principal e os objetivos específicos da pesquisa que, a todo o momento, foram os norteadores das diversas decisões envolvidas nesse trabalho de pesquisa. Como objetivo principal traçou-se: “Compreender e analisar a estratégia e posicionamento da marca como extensão vertical”. Ainda, foram traçados seis objetivos específicos:

- 1) Verificar como as decisões estratégicas sobre marca são tomadas,
- 2) Verificar as motivações para a adoção da estratégia de extensão vertical e trade-offs envolvidos,
- 3) Verificar as vantagens e desvantagens de trabalhar com uma única marca,
- 4) Identificar as ações tomadas para manter a identidade da marca coerente com o guarda-chuva estrategicamente proposto,
- 5) Identificar as ações tomadas para não gerar confusão na mente do consumidor ao se inserir em um mercado demasiado amplo,
- 6) Verificar os riscos que uma marca pode ter ao transitar por diversos segmentos.

### **Etapa 2-Desenvolvimento do projeto de pesquisa**

A segunda etapa da pesquisa trata do desenvolvimento do plano mais eficiente para reunir as informações necessárias. O plano de pesquisa teve o levantamento de dados secundários e dados primário. Os dados secundários ofereceram um ponto de partida para a pesquisa, onde se iniciou a investigação.

A metodologia escolhida foi pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas em profundidade. Para a coleta de dados estruturou-se um, roteiro (Apêndice A), que tinha como principal função guiar a pesquisadora e o entrevistado pelos temas mais relevantes para este projeto de pesquisa.

Nesta fase, foi traçado o perfil dos entrevistados e optou-se por conversar tanto com, profissionais da área de marketing das empresas, como também com executivos de agências de comunicação (que participam do processo decisório das empresas cliente) e docentes de marketing. Anteriormente ao roteiro a ser

implementados nas entrevistas, em dezembro de-2005 foram feitas duas entrevistas para ver qual o desempenho em relação aos resultados almejados, para obter uma idéia de sua reação a algum tópico em questão e, depois, desenvolver um instrumento formal de pesquisa, aperfeiçoá-lo e colocá-lo em ação no campo.

### **Etapa 3-coleta de dados**

Foram executadas nove entrevistas, sete pessoalmente (que foram gravadas, arquivadas e transcritas) e duas on-line. Na Quadro 3 apresenta-se o perfil dos entrevistados.

<b>Código</b>	<b>Empresa</b>	<b>Função</b>	<b>Meio</b>
Entrevistado 1	Código Design	Executivo de marketing	Pessoal
Entrevistado 2	Tramontina	Presidente de empresa	Internet
Entrevistado 3	Vonpar	Gerente de comunicação	Pessoal
Entrevistado 4	2 You	Executivo de comunicação	Pessoal
Entrevistado 5	Miyashita Consulting	Consultor de Marketing	Internet
Entrevistado 6	Pro Target	Diretora de atendimento	Pessoal
Entrevistado 7	Paim Comunicação	Gerente de Moda e Estilo	Pessoal
Entrevistado 8	ESPM	Professor e pesquisador na área de marketing	Pessoal
Entrevistado 9	Pix Comunicação	Diretor	Pessoal

### **Quadro 3 - Perfil dos entrevistados**

Fonte: a autora.

### **Etapa 4-análise de Informações**

A partir da técnica de análise de dados qualitativos conhecidos, como Análise de Conteúdo, foi realizada a categorização dos parágrafos e frases das transcrições de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, que serviram como um referencial de codificação. As entrevistas foram lidas uma a uma, procurando-se identificar o tema genérico a que cada parágrafo se referia. Como base nessa análise foi possível estruturar um resumo das principais idéias extraídas das entrevistas de acordo com o tema geral a que se referiam.

### **Etapa 5-apresentação dos resultados**

A partir do quadro-resumo gerado a partir da análise de conteúdo foi possível iniciar a análise dos dados, justamente tema do próximo capítulo desta dissertação.

## 6 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir de dois estudos exploratórios realizados para essa dissertação. Primeiramente serão apresentados os cases analisados de empresas que aplicam com sucesso a estratégia de extensão vertical da marca. Posteriormente serão apresentados os resultados da análise das entrevistas realizadas com executivos, profissionais da área de marketing e comunicação.

### 6.1 CASES DE EMPRESAS QUE UTILIZAM A ESTRATÉGIA DE EXTENSÃO VERTICAL

Na pesquisa proposta, se pretendeu avaliar, através de pesquisa secundária, organizações que transitam em diferentes classes sociais. Abaixo, segue referências de organizações que fazem este movimento, através de uma estratégia de extensão vertical de marca, cada uma delas tem peculiaridades, tais como:

- a) re-posicionamento através da comunicação;
- b) posicionamento através de produto;
- c) oportunidade de um nicho de mercado que estava descoberto;
- d) reestruturação de posicionamento de marca;
- e) rejuvenescimento e glamourização da marca;



### 6.1.1 Nokia

É uma organização que tem ampla acessibilidade ao consumidor, através de uma distribuição pulverizada, por várias categorias de produtos e preço. Sua comunicação tem mais do que uma vertente – é institucional e promocional – e está algumas vezes associada às organizações de telefonia e varejo, com foco em preço e condições de pagamento.

A Nokia é líder mundial em comunicação móvel. A partir de sua experiência, inovação, soluções seguras e amigáveis, a empresa tornou-se líder na produção de telefones celulares e uma das principais fornecedoras de infra-estrutura de redes fixas, celulares, banda larga e de protocolos de Internet em todo o mundo. Ao proporcionar mobilidade à Internet, a Nokia cria novas oportunidades para empresas e enriquece o dia-a-dia das pessoas. Comercializadas nas seis maiores Bolsas de Valores do mundo, as ações da Nokia estão entre as mais difundidas atualmente.

A Nokia conseguiu transformar uma marca forte, a sua oferta de produtos, uma execução líder no setor e a eficiência operacional em resultados altamente lucrativos.

- As vendas líquidas da Nokia totalizaram 30 bilhões de euros (30,8 bilhões de dólares norte-americanos);
- O lucro operacional pró-forma totalizou 5,4 bilhões de euros;
- A margem operacional pró-forma aumentou para 18,1%;
- Os lucros pró-forma por ação (diluídos) aumentaram para 0,82 euros;
- No final de 2002, a Nokia tinha 17 fábricas em 9 países do mundo;
- Centros de pesquisa e desenvolvimento em 14 países no final de 2002;
- A Nokia tem cerca de 52 mil funcionários.

A organização investe em tecnologia, um dos fatores-chaves de sucesso, o Nokia Research Center, a unidade de pesquisa da empresa, impulsiona a competitividade e a renovação tecnológica da Nokia nas áreas de tecnologia vitais para o sucesso da empresa. Em estreita colaboração com todas as unidades de negócios da Nokia, o centro de pesquisa dá suporte às atividades centrais em evolução criando novos conceitos, tecnologias e aplicativos. Com um enfoque além do desenvolvimento atual do produto, o centro de pesquisa produz ativamente tecnologias inovadoras, além de atuar como incubadora de novos projetos tecnológicos por meio de sua afinada percepção comercial.

Segundo pesquisa do Datafolha (2005), a Nokia é líder em lembrança de marca em sua categoria em todas as regiões do país. A empresa foi citada em todas as classes sociais de maneira uniforme, com 38% de índice de lembrança na classe A/B, 36% na C e 32% na D.

### **6.1.2 Cachaça 51**

A Cachaça 51 atende dos botecos aos bares mais *cool* de São Paulo, com o mesmo produto e marca, porém com um novo posicionamento. Isso vem sendo reforçado pela – tendência de que beber cachaça virou moda, refletindo em cachaçarias charmosas por diversas cidades do Brasil.

Em sua reestruturação de posicionamento, a marca participou, em 2005, como patrocinadora oficial do Fashion Week – SP, com muito charme, sem deixar de estar presente nos botecos em seus “martelinhos”. Através desta ação de marketing, buscou-se um re-posicionamento da marca Cachaça 51, em termos de agregar valor a marca, sem perder a base do seu consumo, que se localiza na base da pirâmide.

A distribuição de cerveja na região de Pirassununga, uma pequena cidade situada ao largo da Rodovia Anhanguera, no interior paulista, deu origem a uma gigante mundial de bebidas e a uma marca que hoje responde pela produção de mais de 240 milhões de litros de aguardente ao ano. Mais do que isto, ela fez surgir

uma das assinaturas mais famosas do Brasil – “Uma boa idéia” – cuja simplicidade mostra a expressão de uma marca sempre se apóia, simplesmente, em uma idéia adequada.

No início dos anos 50, a atividade do fundador da Companhia Muller de Bebidas, Guilherme Müller Filho, se resumia a dirigir um caminhão que fazia a distribuição de cerveja. Mas no início dos anos 60, aproveitando a aguardente produzida nos quilômetros e quilômetros de canaviais que começavam a cobrir a região, passou a engarrafar a Caninha 51, em vasilhames de 600 ml de cerveja.

Este foi o seu “pulo-do-gato”. Na década seguinte, a presença do produto já era tão relevante que permitiu à empresa a importação da, na época, mais moderna linha de engarrafamento do mundo, para atender a um mercado que não parava de crescer. Entretanto, o segmento já era completamente “comoditizado”, e embora a Caninha 51 tivesse ganhado, o mérito de ter sido a primeira aguardente a marcar presença no mercado publicitário de maneira profissional, era preciso ir além.

Em 1978, a venda da Caninha 51 superava todas as expectativas, apesar de disputar o mercado consumidor com cerca de 2,5 mil marcas registradas (atualmente, já são mais de 4,5 mil), além daquelas produzidas em alambiques e das produzidas artesanalmente. A dinâmica do mercado era baseada em guerra de preços, em boicotes e em práticas pouco éticas. Mesmo com as vendas em alta, a Caninha 51 contava com apenas 0,5% de participação no mercado total, e a sua distribuição se concentrava unicamente no Estado de São Paulo. (MARCONDES, 2003)

No meio de tantas marcas com pouca diferenciação, era necessário criar um território exclusivo, por meio de estratégias de propaganda. Foi quando a agência responsável pela comunicação da empresa, a Lage Magy, criou aquela que, literalmente, ficaria assinalada como a “boa idéia”, fazendo com que o número 51, sempre que mencionado por qualquer motivo, remetesse ao produto. Foi então iniciado o esforço para elevar a imagem de marca da Caninha 51, posicionando-a como marca *premium*, por meio de agregação de valor – dignidade e estética que possibilitassem a percepção de um produto bem-feito, limpo e de boa procedência.

A estratégia foi cercada de cuidados. Não havia veiculações em horários impróprios, e era preciso evitar o incentivo de bebidas alcoólicas em excesso ou entre jovens e as mulheres. O foco foi fixado na construção da marca, e não no produto em si. Em nenhuma situação era abordado o consumo propriamente dito.

A boa idéia mostrou a que veio. Já no primeiro ano de veiculação, o bordão – “[...] Sabe que você me deu uma boa idéia? [...]” – começou a ser citado espontaneamente por consumidores, radialistas e vendedores, e em poucos anos era impossível dissociar o slogan do produto. A inovação estendeu-se ao plano de mídia, somando o meio outdoor às inserções em TV, rádio, jornais e revistas – a empresa foi pioneira a surgir no meio entre os representantes da categoria de bebidas. Além de veículos convencionais, outra opção empregada foi o uso de placas em estádios de futebol. A colocação estratégica, atrás das redes, da mensagem – Caninha 51. Uma boa idéia – fez com que as fotos dos jogadores comemorando seus gols, publicadas semanalmente nos cadernos especializados em esportes viessem acompanhadas do recado publicitário ao fundo, causando uma associação com o conceito da marca – a aguardente presente nos momentos de comemoração.

O sucesso popular, extrapolando o *target* e fazendo com que o slogan passasse a fazer parte da linguagem cotidiana, contribuiu para o crescimento da empresa, que de regional passou a contar com distribuição nacional. Com o fenômeno de adesão conquistada por meio das campanhas publicitárias, a Caninha 51 se tornou sinônimo da categoria. E, ao contrário do que acontece, em alguns casos, com marcas que conquistaram esta façanha, mas que no ato da compra são preteridas pelo consumidor, a Caninha 51 não perde espaço em solicitação e consumo nos pontos de venda, que então passaram a alcançar a marca de 500 mil pontos comerciais.

Segundo Marcondes (2003), entre de sua concorrência, a marca conquistou seu espaço. Tornou-se líder em volume de vendas e de valor. E, com a rentabilidade obtida, permitiu que fossem feitos maiores investimentos no produto, que ganhou nova embalagem e litro dosador para evitar a incidência de fraudes. A Caninha 51 conquistou definitivamente o mercado, com mais de 40% de participação. Além disto, conseguiu se manter, por dois anos, na liderança do ranking Drinks Internacional, na categoria de bebidas destiladas, como a bebida mais vendida do

mundo. Ainda hoje, a empresa se orgulha de exibir a maior planta de engarrafamento do planeta, trabalhando a plena capacidade, para produzir a melhor e mais conhecida cachaça do planeta. Um desempenho digno de uma boa idéia.

### 6.1.3 Havaianas

O calçado mais democrático do mundo, a marca mais democrática do mundo, o mesmo produto, pelo menos na sua essência, vendidos para diferentes classes sociais, tanto nacionalmente como internacionalmente. A virada na comunicação encabeçou uma série de mudanças no marketing do produto. Estas mudanças incluíram novos modelos e cores, melhor distribuição, preço, embalagem, assessoria de imprensa e relações públicas. Um esforço conjunto que estabeleceu uma nova relação com a categoria, menos funcional e mais lúdica, menos racional e mais emocional. Às qualidades existentes e reconhecidas do produto, como acessibilidade, durabilidade e conforto, o consumidor passou a agregar modernidade, glamour, cores e design.

A empresa fabricante das sandálias Havaianas duplicou o número de unidades vendidas, de uma *commodity* em menos de dez anos, conquistou com o processo de rejuvenescimento e glamourização da marca, iniciado em 1993, quando foi interrompido radicalmente o processo de queda nas vendas do produto, ameaçando uma liderança que já somava mais de três décadas.

Surgidas em 1962, feitas de borracha, as sandálias Havaianas fizeram sucesso com a simplicidade. Em menos de um ano, a São Paulo Alpargatas fabricava mais de mil pares por dia, o que fez surgirem imitações do produto. A concorrência não contava nem com a qualidade nem com a comunicação das “legítimas”, que “não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”, mas mesmo assim teve início um processo de envelhecimento e desgaste: sem diferencial, com baixo prestígio e baixo valor agregado, as sandálias Havaianas vinham perdendo gradualmente seu valor de vendas e rentabilidade. A partir de 1987, a comercialização apresentava uma queda, ano a ano, chegando a 65 milhões de

pares em 1993, contra os 88 milhões registrados cinco anos antes (MARCONDES, 2003).

O produto era relegado a usos mais tradicionais e ao cotidiano operacional. Ou seja, a uma utilização sem glamour, com benefícios especificamente funcionais. A praticidade acima da estética, da moda e do comportamento. A recompra era racional e planejada por quebra das tiras, solados muito gastos ou perda do produto. A comunicação, por sua vez, mantinha a exploração única da sandália, enquanto a concorrência, muito ativa, vendia um modo de vida, um estilo de espírito.

Desde que foi criada, as Havaianas passaram de “chinelo de pobre” para item de luxo na Europa e nos EUA, tudo isso graças a uma publicidade muito intensa, baseada na associação do produto a pessoas famosas, acompanhado do slogan “As Legítimas, recuse imitações”.

O cenário mostrava que o produto precisava ser renovado, ganhar valor e prestígio e quebrar as barreiras de uso. A solução escolhida foi a de dar um “banho de loja” no posicionamento. Mudanças radicais: a comunicação saiu do produto (o tradicional “não deforma, não solta as tiras e não tem cheiro”) para focar quem o utiliza. O aval de personalidades famosas fez com que a sandália ampliasse sua franquia de uso, saindo do mundo cotidiano e doméstico.

Com humor, descontração, simpatia e envolvimento, as personalidades convidadas para este “testemunho” passaram mais credibilidade e veracidade aos comerciais, estreitando a relação com o consumidor e gerando um processo de identificação. Este aval contribuiu para que a Havaianas quebrasse as barreiras entre as classes sociais e tornasse o calçado mais democrático.

Alguns anos atrás, ricos usavam Rider. Havaianas, aquela branca do solado azul, que a gente prendia com um preguinho quando arrebetava, era coisa de quebrado. Presente em todos os continentes, a sandália hoje é chic. Na entrega dos Oscar, por exemplo, os indicados ao prêmio ganham uma cesta cheia de presentes. Um deles foi uma Havaiana desenhada especialmente para os sortudos.

Portanto, os chinelos de borracha Havaianas, que eram marcados por um “atestado de pobreza”, hoje estão nas vitrines das lojas mais concorridas de Paris. Já venderam mais de três bilhões de unidades no mundo todo. A idéia partiu da percepção de que, em 1994, além das classes D e E, alguns formadores de opinião

pertencentes à classe A usavam as sandálias. Daí a Alpargatas modificou o olhar para seu produto, que passou a ser apresentado como um acessório de moda, e também toda sua comunicação. Atualmente, a empresa estima que um em cada dez australianos compra pelo menos um par de Havaianas por ano e que 10% dos 50 milhões de pares produzidos no Brasil seja exportado<sup>3</sup>.

#### 6.1.4 Nike

“Garantimos que o nosso produto é o mesmo, seja para Michael Jordan ou para qualquer outro cidadão” (KNIGHT<sup>4</sup> apud HOLMES; BERNSTEIN, 2004).

Phil Knight, em 1964, fundou a Blue Ribbon Sports, com a intenção de importar os tênis esportivos de baixo custo Onizuka do Japão para os Estados Unidos. Associado a Knight nessa empreitada estava Bill Bowerman – um treinador de corrida na Universidade de Oregon, estudioso de corrida e de calçados, e também um inovador designer de tênis. A meta destes empresários era a de aperfeiçoar os calçados dos corredores de competição e também criar um negócio. Foi criada uma logomarca que pode ser descrita como uma combinação dos logotipos da Adidas e da Puma. No entanto, o nome da marca de calçados, mudou diversas vezes ao longo dos primeiros anos, de Onizuca para Onizuca Tiger e depois para Tiger e Asics. Foram freqüentes os problemas com a qualidade, e também ocorriam muitas deficiências na entrega e disputas de negócios.

Em 1972, a Blue Ribbon Sports começou a manufaturar sua própria linha de produtos da Coréia e estabeleceu o nome Nike e também a marca registrada (que, aliás, foi desenhada por apenas US\$ 35). Durante os anos 70, os rendimentos de venda da Nike duplicavam ou triplicavam quase todos os anos, de US\$ 14 milhões em 1976 para US\$ 71 milhões em 1978, e de US\$ 270 milhões em 1980 para mais de US\$ de 900 milhões em 1983. Em 1979, a Nike vendeu praticamente a metade de todos os tênis de corrida adquiridos nos Estados Unidos. Um ano depois, a Nike

---

<sup>3</sup> Portal Varejista Disponível em: <http://dicionariodasmarcas.zip.net/>. Acesso em: 8 jun. 2006.

<sup>4</sup> Presidente da Nike.

superou a Adidas, que havia sido por um longo tempo a líder na venda de calçados esportivos no mercado norte-americano. O motor desse crescimento fenomenal de vendas foi à mania da corrida, do jogging e da saúde, que começou em meados dos anos 70 e se espalhou pelos Estados Unidos (e logo depois pelo resto do mundo). Por causa de sua tradição nas pistas de corrida, a Nike estava em boa posição para tirar vantagem dessa tendência. Além do mais, Phil Knight, sendo ex-atleta das pistas e um corredor ativo, era sensível aos crescentes interesses e necessidades dos participantes.

Phil Knight desejava que a Nike fosse, como a Adidas, uma marca séria de calçados esportivos – de atletas para atletas. A filosofia da Nike era de que a melhor tecnologia conduz ao melhor desempenho, e a empresa ganhou o respeito da comunidade de corredores sérios com a criação de uma série de produtos com características inovadoras. Entre seus investimentos da década de 70 estão as *Waffle Sole* (que receberam este nome após uma chapa de *waffle* ter sido usada para fabricar um protótipo), e os *Astrograbbers* (desenhados especialmente para o uso no *Astrotuf*, uma grama sintética) que, tiveram efeito imediato no desempenho dos atletas.

No início dos anos 80, o modelo de construção de marca da Adidas começou a perder força. Nos Estados Unidos, o maior mercado esportivo do mundo, a Nike havia construído um negócio bem – sucedido, em parte por acompanhar o crescimento explosivo da corrida e do jogging entre os usuários eventuais, à camada mais baixa da pirâmide.

A Nike tem sua essência de marca no esporte, tanto que tem como disciplina o marketing esportivo, uma afinidade pelos consumidores, pelos praticantes de esportes e os que admiram a marca, sua linha foi estendida horizontalmente e verticalmente.

Em seus produtos podemos ver uma diversificação ampla, que vão de calçados, roupas a acessórios, nos últimos anos entrou também na moda com bolsas e confecções, e criando uma tendência dos ternos com tênis.



A distribuição é uma estratégia muito forte, quando lançou o Nike Shoox, distribuiu somente em lojas especializadas em esportes, e não em sapatarias, criando assim um desejo pelo consumidor, muitos em listas de espera para conseguir um produto Nike Shoox.

A marca é objeto de desejo, principalmente entre os jovens que almejam em ter um tênis Nike, mesmo com preços elevados, através do parcelamento podem adquirir o produto.

A comunicação tem alta frequência e impacto, com estratégias de patrocínios de times de futebol, celebridades do esporte endossando a marca, ampla mídia aberta e fechada.

Inovação é um fator-chave de sucesso para Nike:

“Até perceber que a chapa de waffle de Bill Bowerman era para valer, nunca tinha feito nada de louco em minha vida” (KIGHT<sup>5</sup> apud HOLMES; BERNSTEIN, 2004).

De muitas maneiras, o prédio de quatro andares que abriga a *Innovation Kitchen* (em uma tradução literal, a cozinha da inovação) da Nike é uma volta aos dias iniciais da companhia. Localizada no edifício *Mia Hamm* na sede da Nike, em Oregon, esse centro de estudos está onde a organização criou os tênis que a tornaram a estrela da indústria de calçados, que movimenta U\$\$ 35 bilhões. Nesse centro, designers buscam inspiração em tudo, desde a arquitetura te as linhas de um automóvel de última geração (HOLMES, BERSTEIN, 2004).

Portanto podemos observar, que ela transita muito bem no mix de marketing, prática preços altos a baixos, sem perder a qualidade. A distribuição é pulverizada, diferenciando o produto nos canais de distribuição, tem ampla comunicação, com a identidade da marca ligada ao esporte, seu DNA, e um portfólio de produtos que agradam o consumidor, investindo em tecnologia e pesquisa de produtos.

---

<sup>5</sup> Presidente da Nike.

### 6.1.5 Samsung

Conforme informações da revista Business Week, da mesma forma que a montadora modelo, a gigante eletrônica sul-coreana tenta construir uma marca que as pessoas desejem e reconheçam de imediato, diz o seu diretor de marketing.

Desde que a “Business Week” e a Interbrand, consultoria de marcas, lançaram, há cinco anos, o ranking das 100 maiores marcas globais, nenhuma marca dominou a lista tantas vezes quanto a Samsung, a fabricante sul-coreana de aparelhos eletrônicos. Neste período, nenhuma outra marca global viu seu valor crescer tanto – 186%, para US\$ 14,9 bilhões, no final de 2004.

Superada apenas pela eBay, no ano passado, em valorização da marca, a Samsung registrou aumento de 22% e superou a Sony em valor geral de marca, passando a ser líder no setor de aparelhos eletrônicos. A forma como a Samsung conseguiu isto é um exemplo de estratégia de foco em uma única marca – uma “marca Máster”. Com tanta confusão e fragmentação de mídias, a Samsung acreditou que, atualmente, a estratégia de ter uma marca principal é a única forma de alcançar o consumidor. Estratégias similares estão sendo seguidas por outros líderes no ranking deste ano<sup>6</sup>.

Tantas opções de marca muitas vezes confundem o consumidor. Daí a importância de ter um preço estratégico capaz de conquistar grande quantidade de consumidores. O pagamento em prestações que facilita e oferece crédito a fim de criar um padrão de consumo diferenciado.

A Samsung é um exemplo de marca com extensão vertical e horizontal, seus produtos estão em vários canais de distribuição, com diferentes posicionamentos, entre eles Casa Bahia em um extremo e Shopping Iguatemi com uma loja conceito, seu portfólio de produto é amplo desde refrigeradores, celulares e aparelhos eletrônicos, sob a mesma marca. O faz refletir o seu conhecimento e reconhecimento como marca, e seus atributos relacionados como tecnologia e garantia de qualidade.

---

<sup>6</sup> Valor Econômico. 25 jul. 2005. B5.

### 6.1.6 Tramontina

A Tramontina é uma case a ser analisado, pela estratégia de marca única para um amplo portfólio de produtos, distribuição diferenciada, e o comportamento de extensão vertical de marca, como fala o presidente da Tramontina: ela vende para as classes A, B, C, D, E...

O segmento de materiais elétricos é altamente competitivo, com fortes concorrentes no mercado. A Tramontina tem procurado ampliar sua expressão neste segmento, desenvolvendo diferentes linhas de produtos, nas divisões predial e doméstica, industrial e companhias elétricas, como: placas e interruptores, plugues e extensões, produtos para redes elétricas, acessórios para eletrodutos, caixa de derivação e aparelho blindados de iluminação.

Para reforçar a imagem de marca junto a clientes, consumidores e no ponto de venda, foi desenvolvida uma identidade visual de segmento, com padrão cromático próprio, onde a assinatura de segmento é todo azul padrão Tramontina e cada linha de produtos possui uma cor principal e uma cor secundária. A comunicação no ponto-de-venda tem ênfase na utilização destas cores, de acordo com cada linha de produtos.

O segmento de ferramentas profissionais é altamente qualificado e específico. Quando passou a atuar neste nicho, a Tramontina precisava identificar-se como uma marca forte no segmento, ampliando sua imagem de fabricante de ferramentas para este novo mercado, destinado a profissionais de indústrias, concessionárias de serviços e de assistências técnicas.

A assinatura Tramontina PRO originou uma identidade Visual de Segmento forte, atuante e calcada em padrão cromático próprio, mas não deixando de reforçar os atributos essenciais da marca Tramontina. Para compor a identidade, junto com o azul padrão Tramontina, foi escolhida a cor laranja como principal e a cor cinza como secundária, criando uma gama de combinações utilizadas em todos os materiais gráficos e de comunicação do segmento.

A assinatura de segmento pias & cubas foi necessária para marcar fortemente a presença da Tramontina no segmento de construção e decoração, segmento onde a marca era até então desconhecida do público consumidor.

Em seu portfólio ainda encontramos, talheres, panelas, espetos... Produtos para cutelaria, com o mais diversificados design, preços, e são encontrados em Butiques para o Lar até supermercados e ferragens, tudo sob a mesma marca.

O DNA da marca conforme o presidente da Tramontina é qualidade, o cliente tem a garantia de levar um produto de excelente qualidade, o que se associa à credibilidade, refletindo em uma afinidade do consumidor com a marca.

Como podemos observa, a dimensão da marca Tramontina extrapola, as classes sociais, os diversos segmentos em que atua, com certeza o gerenciamento desta marca é um grande desafio, para manter sua identidade.

Outro ponto forte é a comunicação, que tem um elevado investimento, englobando as diversas mídias: revistas, jornais, TV aberta e fechada, rádio, folhetos, materiais de ponto de venda, promotores, eventos, patrocínio de times de futebol etc...

A marca tem alto conhecimento e reconhecimento por parte dos consumidores, em pesquisa recente citada pelo presidente da Tramontina diz que 98% dos brasileiros conhecem a marca Tramontina.

### **6.1.7 Considerações sobre os cases**

Através da pesquisa secundária sobre organizações que estrategicamente escolheram a gestão de marca única, foi possível identificar alguns pontos em comum sobre tal estratégia, estando os mesmos sintetizados nas tabelas B e C.

Os pontos relacionados não precisamente encontram-se em uma única marca, são características encontradas nas marcas analisadas.

Na maioria as marcas são líderes de mercado, e dominam pelo menos uma categoria, tem autenticidade e ampla comunicação, o que reflete no conhecimento e reconhecimento por parte do consumidor, ponto o qual considera-se importante para que não haja confusão por parte do consumidor.

Notamos também que as marcas com extensão vertical precisam ter uma história, uma construção de marca que não se faz em poucos anos, e pode passar de geração a geração. A importância da credibilidade da marca é outra associação fundamental ao consumidor, sendo uma empresa ética, que cumpre o que promete, gerando uma relação de confiança entre a marca e o consumidor.

Com a mesma marca, observamos que é possíveis segmentar, através de linhas de produtos, distribuição, preço e comunicação.

Como toda a estratégia envolve vantagens e desvantagens no Quadro 4, também listamos as quais julgamos mais importantes, sobre a gestão de uma única marca.

Marca Única
Alta afinidade com o consumidor-Estima
Ampla comunicação, racional e emocional.
Conhecimento da marca.
Consistência na comunicação, coerência de atributos.
Precisam ter história.Construir e criar uma identidade consistente.
Diferenciação- Relevância- Autenticidade
Gestão de marca, competência na administração da marca.
Investimento em tecnologia.
Líder em pelo menos uma categoria que atua.
O valor da marca é resultado do quanto ela é capaz de gerar fluxo de caixa para a empresa, premissa básica deve ser altamente lucrativa.
Organizações de médio e grande porte.
Portifólio de produtos consistente com a proposta da marca.
Posicionamento claro.
Preço estratégico,
Reputação da marca, a marca precisa ter credibilidade, relação de confiança entre a marca e o consumidor.
Ter apelos universais e profundos, ter forte vínculo afetivo, proporcionar conforto emocional.

#### **Quadro 4 - Marca Única**

Fonte: a autora.

Vantagens	Desvantagens
Alto conhecimento de marca.	Perda de valor da marca
Ampla distribuição.	Perda da percepção de qualidade
Amplio mercado.	Pode ser vulnerável
Comunicação em massa.	Riscos a associações negativas, prejudicando o todo.
Energiza a marca.	Prejudica ou dilui a essência da marca canibalizada.
Ganho em escala.	Risco de perda de identidade
Identidade forte.	Falta de segmentação
Não possui despesas associadas à criação de novas marcas.	
Penetração em profundidade.	
Pode bloquear e inibir os concorrentes.	Comunicação seletiva
Portifólio de produto.	Distribuição seletiva
Redução do preço e manutenção das percepções de qualidade.	Lançamento de produtos, não coerentes com a proposta da marca.

#### **Quadro 5 - Vantagens e desvantagens da marca única**

Fonte: a autora.

## 6.2 TOMADA DE DECISÃO SOBRE MARCAS

Podemos verificar que as decisões sobre marcas dentro das organizações dependem muito do perfil da pessoa ou das pessoas que estão envolvidas no negócio e da estrutura da organização e o grau de profissionalismo. Em empresas de pequeno e médio porte a tendência é que as decisões sejam tomadas pelo dono da empresa, pelo o que ele acha correto, a paixão que sente por “sua marca”. Nessas pequenas e médias empresas, percebe-se que as agências de comunicação podem influenciar nas decisões.

Percebe-se, portanto, e esse foi o argumento da Entrevistada 6, que primeiro tem que pensar no tamanho das empresas. Nas empresas com que teve experiências (Via-Marte, Ortopé e Pegada), “a decisão estratégica é do empresário, do dono da marca, daquela pessoa que abre a empresa e em algumas vinculadas ao diretor comercial. O importante para ela é buscar a verdade a essência da empresa e transpor através da marca ao mercado, neste caso a agência têm um papel muito importante sobre as decisões da marca”. Já o Entrevistado 9 diretor da Pix Comunicação, comenta que as decisões estratégicas sobre marca tomada por

seus clientes são de autonomia dos diretores das empresas em conjunto com a agência de comunicação”.

De acordo com o Entrevistado 7, gerente da Paim Comunicação, nas empresas em que atuam – por exemplo, Nacional Supermercados e Malhas Marisol – é a área de marketing que toma as decisões sobre a marca, ao mesmo tempo em que ele admite que o envolvimento da agência de comunicação é grande, seja como decisor ativo seja como influenciador. Em função disso, deve existir muita cumplicidade entre a área de marketing dos clientes e a área de atendimento da agência, para que a comunicação tenha consistência.

Isso demonstra a evolução das agências de comunicação, que estão mais complexas, não estão apenas focadas em comunicar a marca e seus produtos, mas com um papel importante em relação à construção da marca. Percebe-se hoje que as agências podem influenciar diretamente o, sucesso das marcas.

Por outro lado, nas organizações de grande porte e algumas de médio porte, as decisões estratégicas sobre marca são tomadas através de comitês de marketing, que são formados por responsáveis pela área de marketing, distribuição, produção, desenvolvimento de produtos e a própria direção. Em outras pelo gerente de marketing e de marca, com apoio de pesquisas de mercado e agências de comunicação.

Conforme o Entrevistado 1:

Nos dois clientes que atendo (Bibi e West Coast) as decisões sobre marca são tomadas em um comitê, que reúne os profissionais responsáveis pelas áreas de marketing, distribuição ou vendas, gerência operacional ou de produção, desenvolvimento de produto e a própria direção da empresa que é uma direção administrativa. Então o método de tomar decisões é reunir todas essas diversas disciplinas para que cada uma coloque seu ponto de vista e também que cada uma tenha uma noção mais clara do que está acontecendo em todas as áreas, para que exista um discurso único sobre a marca, para que isso seja passado para o mercado como uma coerência, uma concisão.

O Entrevistado 2 argumenta que as decisões estratégicas de marca na Tramontina acontecem de maneira simples:

Antes da marca que você vê e ouve, existe uma filosofia que é muito clara. Aqui as coisas são feitas fundamentalmente para não serem complicadas, isto é, para que o mais preparado dos nossos profissionais entenda, da mesma forma que o mais simples empregado, tenha na sua linguagem própria, a mesma percepção. A Tramontina é, hoje, uma organização empresarial com 10 unidades fabris, seis Centros de Distribuição e quatro

Escritórios Regionais de Vendas no Brasil e, no exterior são cinco Centros de Distribuição – Estados Unidos, Alemanha, México, Colômbia e Chile, e três Escritórios de Vendas - Peru, França e Emirados Árabes Unidos, formando, também um eficiente sistema de distribuição.

No entanto, você vai verificar não só uma identidade visual única, mas também um mesmo procedimento inequívoco. Do Escritório Central, em Carlos Barbosa, partem as decisões previamente discutidas com toda a diretoria e o Conselho, não somente em relação à marca, mas a tudo o que diz respeito à empresa. E isso, até que seja rediscutido, é seguido, sem dificuldade. Os influenciadores partem dos indicativos do macro-ambiente, trazidos pelas diretorias comerciais e industriais.

Já em empresas multinacionais, como é o caso da Coca-Cola, à parte de marcas, lançamento de novos produtos, design de embalagem e comunicação é de responsabilidade da Coca-Cola *Company*. Todos assuntos estratégicos são discutidos em Atlanta e de lá disseminados para os diversos países em que a empresa atua. A organização Coca-Cola discute com cada fabricante local, aí olhando para o mercado local do fabricante, vendo as variáveis locais de concorrência, as variáveis de crescimento daquele mercado e junto com o fabricante se decide sobre lançamentos de novos produtos, qual o tipo de embalagem (visto que alguns mercados comportam algumas embalagens, dentre outras características do produto. Então existe um guarda-chuva macro, que vem lá de Atlanta, mas isso é desdobrado para os países e os países para cada região. A entrevistada 3, Gerente de comunicação da Vonpar, fala de sua experiência em empresas multinacional.

Bom, vou te explicar todo o processo. Na verdade a parte de marcas, lançamentos de novos produtos. Design de embalagen, comunicação, ela é de responsabilidades da Coca-Cola Company. Tudo isso é discutido em Atlanta e de lá vai para os demais países, no nosso caso vem para o Rio de Janeiro, onde é o escritório central, e de lá vem anualmente a Companhia. A Coca-Cola discute com cada fabricante local, aí olhando para o mercado local do fabricante, vendo as variáveis locais de concorrência, as variáveis de crescimento daquele mercado e junto com o fabricante se decide sobre lançamentos de novos produtos, qual o tipo de embalagem, alguns mercados comportam algumas embalagens outros não, em função de renda, classe social, enfim inúmeros fatores. Então existe um guarda-chuva macro, que vem lá de Atlanta, mas isso é desdobrado para os países e os países para cada região.



### 6.3 MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA DE EXTENSÃO VERTICAL E TRADE-OFFS ENVOLVIDOS

São inúmeras as motivações para a adoção da estratégia de extensão vertical, podemos citar entre elas, algumas já vistas anteriormente nesta dissertação, como a oportunidade de aproveitar ao máximo o conhecimento e reconhecimento da marca, para a introdução de novos produtos.

Uma das motivações é a estratégia de distribuição em que as organizações buscam maior visibilidade de sua marca, e formatos diferentes de distribuição, para atrair e satisfazer os consumidores e ter maior participação de mercado. Esse é o caso da Marisol, citada pelo Entrevistado 7, como uma empresa que busca ampla diversificação de produtos em uma forma diferenciada de distribuição, para ganhar em escala.

A Marisol há um ano e pouco atrás veio com a idéia de lançar um novo sistema de franquias que na realidade não é uma franquias nem é licenciada, é a sobreposição desses dois, se tem um nome para isso eu não sei. O nome seria ONE STPRE, uma loja, e o que seria esse produto que eles estão diversificando: tu és dona de uma loja lá no interior de Ibitinga e tu compra um X número de produtos da Marisol. O que eles querem fazer, que essas pessoas que compram um X número de produtos da Marisol comprem exclusivamente um número de peças por mês ou ano e transformem essa loja em um nome. E o que eles fornecem: material de merchandising, venda, o nome da loja muda e a loja se torna One Store. Então mais da metade de produtos em estoque tem que ser da linha Marisol, porque ela tem moda infantil, moda masculina, moda jovem, moda feminina, moda pra família, e outras coisas que ela também licencia. Tudo em uma coisa só. Então ela não perde sua identidade, o dono não perde sua autonomia, porque não é uma franquias é um licenciada com um nome que é dela. E todo esse processo de criação de nome, formato, de como proceder, de como se penetrar no mercado, foi criado a quatro mãos: duas daqui e duas do cliente. Mas tem que existir essa cumplicidade.

Através dos pontos de vendas de uma mesma marca, é possível se diferenciar, pela localização e ambiente da loja, como foi citada pelo Entrevistado 7, com relação ao Supermercado Nacional 24 horas no Shopping Iguatemi, que tem um público diferenciado de uma loja de bairro, com a mesma marca. Com este reposicionamento ela conseguiu um ponto de ruptura, saiu do convencional, e agregou valor a marca, com isto pode-se observar um deslocamento para cima, oferecendo novos serviços, além da loja estar aberta 24 horas, há também um restaurante 24 horas, oferecendo a segurança de um shopping.

A coerência entre o produto e seu local de distribuição, também é um fator chave de sucesso, como no caso da Tramontina, alguns produtos são podem ser adquiridos em Butiques, e outros com a mesma marca, sem perder a qualidade com preços inferiores e embalagens diferenciadas, em outros pontos de venda mais populares, a compreensão da dinâmica dos trade-off é um fator de sucesso, com a diversificação da distribuição alinhada a estratégia de gestão de marca, ampliando a oferta e demanda com uma marca conhecida.

O Entrevistado 8 fala sobre a importância do Ponto de Venda, para ampliar o seu target, com proposta diferente para conquistar mais consumidores, através de um pacote de serviço e produtos coerentes com o público -alvo.

A importância da distribuição e do ponto de venda também é evidenciada pelo Entrevistado 1, quando menciona o exemplo da West Coast:

Um exemplo bem clássico disso e atual, e bem próximo aqui de nós, é a história do Nacional, toda questão de posicionamento e de marca. A marca estava atrelada a um tipo de público e uma nova dinâmica de varejo foi proposta, a inserção da conveniência e 24 horas.

[...] E é engraçado, porque são poucas pessoas de classe AB alta que usam West Coast, eu tenho consciência disso, e sei que 90% é de classe C. Claro que 90% desse problema eu atribuo a distribuição, aos canais de distribuição são canais que são acessíveis para a classe C. Mas nós já tivemos experiências de sucesso com canais para classe AA e o produto foi comprado, foi bem aceito, nós vendendo sapato a 400 reais. Que acontece, a empresa não tem esse foco comercial. Não é um problema de a marca poder transitar com esse público, não é um problema de resistência à marca em si, é o foco comercial da empresa que não está voltado para isso. Ela tem um necessidade de produção, ela tem uma necessidade de abastecimento dessa rede de distribuição que ela não pode abandonar, que faz com que seja muito complicado desenvolver produtos e se produzir em pequena escala determinados produtos. Caso contrário ela não teria problema nenhum de vender sapato a 250 reais.

O que se percebe é que no caso da West Coast é que a marca não é um limitador para a extensão vertical com deslocamento para cima, tentando atingir clientes de classe mais altas. O impedimento está no gerenciamento de produto, que não é coerente com a expectativa da capacidade produtiva da organização por linha. Há uma aceitação da marca e do produto, porém é uma questão de visão estratégica, de como gerenciar, e entender quais os benefícios para a marca é falha.

O gerenciamento de mais de uma marca na organização pode ser um fator de risco, pois o potencial de uma delas muitas vezes não é compatível com o da outra, o que divide suas forças em várias disciplinas, como em P&D e a força de vendas. O

próprio gerenciamento da marca tem os seus trade-offs, quando se fala em extensão vertical da marca, é o quanto posso estender, o quanto ela irá suportar, sem perder principalmente a sua identidade, e o seu valor para a organização e aos consumidores.

#### 6.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE TRABALHAR COM UMA ÚNICA MARCA

O mercado é dinâmico, as organizações são dinâmicas, novas idéias surgem a todo instante, com teorias e ondas. Há uma oferta ilimitada de informações e de caminhos a percorrer, nas organizações o desafio de escolher o caminho do sucesso, muitas vezes tem um considerável aporte financeiro, e que está em jogo a vida ou a morte da organização.

E a decisão em relação à gestão de marca não é diferente, quanto à escolha de trabalhar com uma única marca, é claro que tem suas vantagens e desvantagens.

De acordo com o Entrevistado 2, presidente da Tramontina, com uma única marca tem-se a otimização de investimentos, focados nesta única marca, e os investimentos em comunicação podem resultar em um maior impacto no conhecimento e reconhecimento da marca, garantindo um maior recall da marca junto ao mercado consumidor.

Outra vantagem mencionada pelos entrevistados é a facilidade nos lançamentos de novos produtos, justificada pelo fato da marca já ser conhecida, por sua afinidade e credibilidade junto ao público, o que torna mais fácil e provável a experimentação de um novo produto.

Ainda em relação à questão comunicação, os entrevistados indicam que se comunicando mais, ao longo do tempo consegue-se um amplo conhecimento sobre a marca, e pode-se aumentar do portfólio de produtos, intensificando ações para conquistar e reter uma maior número de consumidores, e aumentar o faturamento e rentabilidade.

Como foi visto no caso da Nokia, que usa a tecnologia para se posicionar, em mundo mais veloz o desenvolvimento pode ser diluído em um deslocamento para baixo, como comenta o Entrevistado 1.

[...] através do desenvolvimento, e esse desenvolvimento em graus diferentes. Por exemplo, em tecnologia, tu pode ocupar um determinado nível depois ainda otimizar a venda dessa tecnologia para um nível um pouco inferior. E assim teus custos de desenvolvimento acabam se diluindo mais.

Por outro lado, trabalhar com uma única marca também tem suas desvantagens. Segundo Ries e Ries (2005), a linha de extensão pode inibir o *branding*, pois quando uma organização produz e comercializa uma ampla gama de produtos sob um mesmo nome, é extremamente difícil transformar esse nome em uma marca poderosa.

Alguns entrevistados chamaram a atenção pelo fato de que a marca pode ficar fragilizada ao abrir muito o leque, e ficar exposta. Caso sofra com o impacto a uma associação negativa, esse incidente pode influenciar todo o portfólio de produtos sob o mesmo guarda-chuva. É o que argumenta o Entrevistado 4 com a analogia das armas:

Então se ela começar a diversificar muito, abrir muito o leque [...] Vou usar uma analogia: ao invés de dar um tiro de uma Magnon 44, tu começa a dar vários tiros de 22 [...] E tu sabes que se tu tiver um revólver 22 e se vier um sujeito forte querendo te assaltar, periga tu não conseguir parar ele. Tu pode ter que dar diversos disparos e não [...] Então a mesma coisa com as marcas: eu ainda estou impactado por um tiro de Margon 44, mas essas novas gerações vão começar a receber tirinhos de 22, e daí? E aí entra a concorrência, pode ser que eles te troquem por uma marca muito forte de um produto específico concorrente. Tua marca pode estar fragilizada ao abrir muito o leque.

Isso significa dizer que com a estratégia de marca única corre-se o risco de perder a identidade, principalmente ao lançar produtos que não estejam coerentes com a proposta da marca, e confundir o consumidor, deixando-o sem uma referência da marca.

De acordo com a entrevistada 6, a concorrência das marca hoje é cada vez mais por segmentos específicos de clientes, que permite um aprofundando maior a respeito das necessidades e desejos do consumidor. Para a entrevistada 6, há desvantagens ao se adotar a estratégia de marca única:

Essa é uma dificuldade, pois hoje cada vez mais se busca nicho. O consumidor classe A ele quer a marca para ele. Por que o que é uma marca? Ela sempre é para ti buscar a tua tribo. Se eu sou da tribo classe média, eu quero buscar a classe A. Agora uma classe mais alta buscar uma marca que não é da sua classe é mais complicado. Esse é sempre um risco associado a uma estratégia de extensão vertical: a massificação. Mas se a empresa exige isso, que eu particularmente acho que é o caminho mais difícil, não que não possa, ela vai ter que trabalhar sempre buscando projetar a marca para cima, porque é mais fácil o consumidor de baixa renda buscar o segmento de valor do que o contrário.

Portanto, ao massificar uma marca, ela pode perder o seu valor agregado e não ser mais objeto de desejo.

## 6.5 MANUTENÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA

A organização necessita de um conceito claro de seus propósitos, de maneira de que as pessoas o entendam. O propósito da organização é uma das faces de sua identidade. Cada organização é única, e sua identidade nasce de suas próprias raízes, tanto sua personalidade quanto suas forças e também fraquezas.

A identidade de uma organização deve ser tão clara que através dela surgirá o padrão que medirá todos os seus produtos, comportamento e ações. Isso significa que a Identidade não pode ser simplesmente um slogan ou uma coleção de frases, mas sim, ela deve ser visível, tangível. Tudo que a organização faz deve ser uma afirmação desta identidade.

O Entrevistado 3 gerente de comunicação comenta:

O primeiro ponto é discutir, e nós discutimos muito em reuniões mensais e às vezes com a própria Coca-Cola, e entender o posicionamento da marca. Esse é o ponto principal, o que essa marca quer falar, onde ela quer chegar, o que ela quer construir [...] e tem um grande gargalo, um grande desafio que é passar esse posicionamento para as equipes de vendas.

Os produtos que a organização faz, ou vende, deve projetar seus conceitos e valores. Tudo dentro da organização é uma manifestação da sua identidade, desde a arquitetura de seus prédios, salas, fábricas, lojas e a cultura implantada na organização. A comunicação da organização, desde sua propaganda, até seu manual de instrução deve ter uma consistência e características que com

acuracidade e honestamente, reflitam a organização e seus propósitos. Um outro componente muito significativo, embora ele não possa ser visto, mas pode ser sentido é o comportamento da empresa, desde sua equipe, até qualquer pessoa que tenha qualquer tipo de contato com a cadeia de valor tanto para trás quanto para frente.

Segundo o Entrevistado 2 presidente da Tramontina.

[...] Primeiro é necessário a existência de uma política de aplicação da identidade visual da marca. A segunda é a adoção de estratégias de marketing que fortaleçam o conceito de credibilidade de uma marca única.

Em organizações de pequeno porte ou recentes, o gerenciamento de identidade acaba sendo intuitivo. É um reflexo direto dos interesses do proprietário. A organização é exatamente o reflexo que o dono faz dela.

Quando as organizações perdem de vista sua individualidade, seus reais objetivos e sua força, elas se desviam - freqüentemente isso ocorre por pura pressão - e acabam cometendo erros. Fazem aquisições desnecessárias, necessitam vender em escala por sua capacidade produtiva, pressão de vendas para alcançar o ponto de equilíbrio, cópias inferiores de produtos de outras organizações, como se estivessem agindo como cegos em uma longa estrada.

A identidade da marca é basicamente a personalidade da marca, a sua essência que deve ser entendido por todos os pontos de contatos com a marca, é importante ter uma linguagem simples que as pessoas possam entender uma mensagem única e terem uma percepção que agregue valor sobre a marca.

Para manter-se a identidade da marca é muito importante a comunicação, como trabalhar a imagem da marca, para que tenha coerência com a identidade da marca. É importante ter uma gestão de marca, estabelecer os pilares e critérios da marca, e ter claro como a marca quer ser percebida.

O Entrevistado 1, expõe a importância da identidade da marca.

[...] Ela vai desde o discurso do presidente, dos seus gerentes, tudo isso faz parte da identidade da marca. O principal de tudo é fazer *branding*, que é a gestão de marca, é cuidar também no sentido vertical, estabelecer quais são os pilares, quais são os critérios, como tu quer ser percebido em primeiro lugar e ser fiel a isso, tentar simplificar de tal forma essa mensagem que todos os níveis possam entender, trabalhar com esse conceito. Porque a simplificação e a transcodificação desse conceito para qualquer área de gestão vai ser fundamental para que tu consigas ter uma gestão de marca. Do contrário, as pessoas não conseguem criar a mesma visão, a mesma percepção, elas tem que estar realmente imbuídas na mesma percepção e no seu interior para poder passar para o externo [...]

## 6.6 AÇÕES PARA NÃO GERAR CONFUSÃO NA MENTE DO CONSUMIDOR AO SE INSERIR EM UM MERCADO DEMASIADO AMPLO

Quando uma organização escolhe a estratégia de trabalhar com uma única marca sob um amplo portfólio de produto e ou distribuição pulverizada é importante ter um plano tático dentro dos elementos do mix de marketing, para não gerar confusão na mente do consumidor.

Antes do trabalho no mercado é importante um trabalho interno na organização, que a estratégia esteja clara a todos as pessoas que de alguma forma podem influenciar no processo da estratégia, principalmente sobre a identidade da marca a qual trabalham, para que não haja distorções internas que possam refletir no mercado.

O alinhamento estratégico da organização é um ponto de sucesso para esta estratégia, deve haver uma coesão muito forte, inclusive na força de vendas, como comente o Entrevistado 1. Eu acho que no caso das marcas que eu trabalho, principalmente no caso da West Coast, eu sinto uma coesão muito forte inclusive com a força de vendas. A força de vendas pensa a marca exatamente do jeito que o resto todo está pensando. Eu não consigo pensar que essa marca tenha crescido tanto nesses anos sem que houvesse essa coesão, que foi criado por todos, que eu não vejo uma pessoa chave influenciadora desse processo. Eu acho que cada um colocou a sua maneira de ver a marca e ela foi surgindo. A marca parece um bolo de argila que fica ali com um monte de gente tocando nela. Às vezes parece que ela está totalmente disforme, mas ela está na verdade adquirindo a forma daquelas pessoas que detém a responsabilidade por ela.

A comunicação deve ser clara e consistente para que o consumidor perceba claramente de forma simples a proposta da marca.

Os produtos oferecidos no mercado devem ter uma identidade com a marca proposta, e a imagem da marca através da comunicação, ou por serviços deve refletir a identidade de marca.

O conhecimento e reconhecimento da marca devem ser abrangentes, o que pode trazer um lastro de conhecimento de acordo com a distribuição. O importante é a organização não ferir os valores do consumidor, e respeitar o consumidor, como comenta o Entrevistado 1:

Justamente por isso, tu vais adequar mensagens, tu não vais ferir valores, porque tu vai te integrar com aquilo que é importante para ele e que faz parte do universo dele e não vai ser impositivo 'olha, tu me usa ou não me usa', não fale isso. 'Se tu me usar tu vais te sentir assim, tu queres? [...] justamente porque hoje as pessoas participam da vida das marcas, elas influenciam as marcas, as marcas tem relevância na vida delas e elas querem se sentir um pouco donas dessas marcas. Então elas vão moldando os produtos, elas vão dizendo como querem os produtos e isso é uma coisa que no meu entender facilitou a vida das empresas. Menos para aquelas empresas que ainda estão fechadas para o consumidor, não conseguem se comunicam, elas simplesmente jogam seus produtos e vamos ver no que vai dar [...]

Neste sentido, outra ação importante é a pesquisa de mercado. Mesmo com restrições por algumas empresas em função dos valores, ela é fundamental. O que se percebe é que as organizações de médio e grande porte já tem em sua cultura esta ação. O Entrevistado 9, diretor da Pix Comunicação, fala sobre a importância da pesquisa.

[...] nossa, (a pesquisa) dá a verdade nua e crua da marca, como ela está posicionada no mercado, junto ao público que ela quer atingir. E aí tira um pouco essa questão de feeling, de pressentimento do que vai dar certo e do que o pessoal vai gostar. A própria questão de concorrência. Em todos os mercados tem que se analisar a concorrência, saber se ela está crescendo, está subindo [...] com pesquisa a gente pode apontar os prós e pode tentar adaptar [...]

## 6.7 RISCOS AO TRANSITAR POR DIVERSOS SEGMENTOS

É importante analisar os riscos sobre as decisões tomadas, para ter uma segurança em relação aos negócios e sua sobrevivência. No caso de transitar por diversos segmentos com uma mesma marca, corre-se o risco de percepção por parte dos consumidores, entre eles:



- Lançar algum produto que não tenha coerência com o conceito da marca. Sobre isso o Entrevistado 2 comenta sobre os riscos que uma marca pode ter ao transitar por diversos segmentos:

Pode ocorrer que um determinado produto não absorva o mesmo conceito da marca que outro produto com maior valor agregado, considerando fatos como tecnologia de elaboração, acabamento, linguagem de comunicação e público-alvo. Exemplo: se compararmos uma picareta, que é um produto rudimentar e tem associação negativa no próprio nome, em relação a um faqueiro de luxo, que traz em si um conceito de sofisticação e bom gosto.

Em se tratando especificamente de produto, em alguns casos corre-se o risco de a marca não ser conhecida como referência de especialização em determinada linha ou segmento de produto. Os riscos são evitados ou minimizados quando se tem um planejamento, que aponte as principais variáveis e tendências que o mercado possa apresentar.

- Não realizar segmentação de mercado, que é definitivamente um aspecto negativo na opinião do Entrevistado 6:

É a possibilidade de trabalhar com uma estratégia de segmentação. Eu acho que o mundo está cada vez partindo mais para a segmentação. A gente sabe cada vez mais que se faz isso ou aquilo pensando nos nichos que se busca atingir. Não é nem só os nichos, dentro dos nichos ainda tem as tribos, e tu tem que buscar falar com cada uma delas. Isso é mais fácil [...] Agora em número de produção, se o objetivo da empresa é ter uma rentabilidade maior em função da quantidade, então isso é uma análise que envolve uma análise financeira junto.

A marca estar associada a um fator negativo, como algum escândalo. De acordo com o Entrevistado 8:

O risco é o seguinte. Quando eu tenho um negócio bem forte, a minha marca é bem forte, eu pretendo fazer essa verticalização [...] Se a minha estratégia estiver errada e se eu cancelar um produto que não haja identificação por parte do público, pode ocorrer um efeito dominó ao contrário. É aquela super marca, ou aquele produto atrelado a marca forte, começar a perder um pouco de força [...] Vou dar um exemplo, que na verdade está atrelado a outros problemas, mas a Parmalat quando começou a adotar essa estratégia começou bem pra caramba. Mesmo antes de acontecer aquele problema maior já começava a se identificar o chamado 'cansaço da marca', quando não há nenhuma novidade era sempre chocolate, biscoito, leite, assim por diante [...] E respondendo a tua pergunta, eu acredito que quando essa estratégia não está bem definida eu posso a partir da verticalização enfraquecer algo forte que eu tinha no meu negócio.

## 7 CONCLUSÕES

A marca é a soma de todas as características, tangíveis e intangíveis, que tornam determinada oferta única. A marca é a personalidade, formada não só pela sua aparência física, mas também por componentes históricos, emocionais e de caráter, cuja soma faz com que seja única. A marca pode expressar praticamente qualquer tipo de entidade comercial, seja uma organização, seus produtos ou serviços.

Com o objetivo principal de compreender e analisar a estratégia o posicionamento de marca como extensão vertical, pode-se observar vários pontos, em primeiro lugar que é possível, pelos cases expostos, e pelas entrevistas construir marcas de sucesso com extensão vertical.

A decisão tomada sobre a estratégia da marca nas organizações depende muito do porte da empresa, sentiu-se que em algumas ainda falta um certo profissionalismo, fica mais pela vontade do proprietário, Isto foi considerado como um ponto fraco, e em função disso sugere-se as organizações reavaliarem esta ação, pela importância da marca para as organizações, mesmo em organizações de pequeno porte é possível formar comitês multidisciplinares, com participação da agência de comunicação. Sabe-se do papel fundamental do presidente nas decisões da marca, e que esteja amparado por profissionais competentes em gestão de marca e ou marketing.

Por outro lado, em algumas organizações, onde são gerenciadas por comitês multidisciplinares como no caso da West Coast e Tramontina, verifica-se a busca do profissionalismo e a importância dada à marca. Como fala o Entrevistado 1 sobre o comitê de marketing:

Então o método de tomar decisões é reunir todas essas diversas disciplinas para que cada uma coloque seu ponto de vista e também que cada uma tenha uma noção mais clara do que está acontecendo em todas as áreas, para que exista um discurso único sobre a marca, para que isso seja passado para o mercado como uma coerência, uma concisão.

As motivações para adoção da estratégia de extensão vertical de marca têm-se a otimização dos investimentos, os investimentos em comunicação podem resultar em um maior impacto no conhecimento e reconhecimento da marca, garantindo um maior recall da marca junto ao mercado consumidor, outra vantagem é a facilidade nos lançamentos de novos produtos, justificada ao público, o que torna mais fácil e provável a experimentação de um novo produto.

Com extensão vertical de marca encontramos vários trade-offs, como na comunicação, onde o atributo funcional era explorado, passando para um atributo emocional, o que refletiu em um reposicionamento para a marca como no caso das Havainas.

Há trade-offs em relação à distribuição citada pelos entrevistadores, no caso do Nacional e da Marca Marisol, diferenciando o ambiente de compra, como em lojas na parte estrutural e exposição de produtos, é possível atingir diferentes públicos sob a mesma marca. Outro trade-off é o próprio deslocamento para baixo e para cima, em diferentes segmentos, ao deslocar para baixo em um segmento, uma dos ganhos é a produtividade em escala, e uma das desvantagens que podem surgir é a perda de valor da marca, o deslocamento para cima é a percepção que os consumidores terão sobre a marca, em classes mais elevadas com valor diferenciado, se estarão dispostos a pagar está diferença.

Observamos desvantagens na estratégia proposta, como a marca ficar fragilizada ao ampliar muito o seu portfólio, a perda da identidade, lançar produtos que não estejam coerentes com a proposta da marca, principalmente na classe A, onde o consumidor busca exclusividade.

Manter a identidade da marca é um dos grandes desafios dos gestores de uma única marca, é onde eles ficaram mais pensativos, pois quando se estende uma marca em direções diferentes e opostas, ter uma identidade coerente é difícil, um dos argumentos citados é não perder a essência da marca, em nenhum momento, seja por lançamento de novos produtos e ou prospecção de novos segmentos. A identidade de uma organização deve ser tão clara que através dela surgirá o padrão que medirá os seus produtos, comportamentos e ações.

Para não gerar confusão na mente do consumidor, é extremamente importante, que a promessa feita pela marca seja percebida pelo consumidor, e sua ação seja coerente com a identidade de marca proposta, deve haver uma linguagem clara e consistente na comunicação com o público-alvo, os produtos devem ser coerentes com a proposta da marca.

A disciplina do composto de marketing se faz necessária para o sucesso da estratégia de extensão vertical de marca, ter uma distribuição coerente com o público-alvo, produtos diferenciados, com valores percebidos pelos consumidores, comunicação eficaz em suas mensagens e veiculação e preços acessíveis, ou por valores ou forma de pagamentos. .

Os pilares de sucesso da marca são diferenciação, relevância, estima e conhecimento. Quando elas começam a perder a diferenciação elas despencam para a categoria dos estagnados, e para isso deve devem focar em atributos como inovação, dinamismo, progressividade. Uma das formas de buscar estas características é através da cultura da empresa, que elas estejam profundamente disseminadas para todos os colaboradores, principalmente os que podem fazer a diferença. Erra quem pensa que basta passar confiança, boa qualidade, bons valores e objetividade. São qualidades importantes, mas não são elas que vão diferenciar a marca das demais. Com o lucro é possível reinvestir na identidade corporativa. Observa-se também que as organizações que se utilizam desta estratégia devem ter uma história, não dão empresas emergentes, e devem ter autenticidade.

Sem dúvida quando o assunto é marca, ele deve ter um respeito profundo, pois as associações que os consumidores fazem com ela, vão interferir diretamente no sucesso da organização, tanto em reputação imagem e financeiramente, acreditamos que os empresários desejam marcas rentáveis e os consumidores marcas amadas.

Tomadas de decisão sobre as marcas	Proprietários; Diretores com agências de comunicação; Comitês Multidisciplinares; Diretoria e conselhos; Multinacionais, em sua matriz, compartilhado com os países onde a marca está presente.
Motivações para a adoção da estratégia de adoção envolvidos.	Otimização dos investimentos; Maior conhecimento e reconhecimento; Facilidade no lançamento de novos produtos; Facilidade de experimentação de novo produto, por afinidade do consumidor.
Trade-offs	Comunicação; Distribuição; Deslocamento para baixo e para cima.
Desvantagens	Perda da identidade; Marca ficar fragilizada; Produtos não coerentes com a marca proposta.
Ações para não gerar confusão na mente do consumidor.	Comunicação clara, de forma simples com a proposta da marca; Alinhamento do composto de marketing; Alinhamento estratégico, coesão muito forte inclusive na força de vendas; Produtos coerentes com a identidade da marca.
Manutenção da identidade da marca.	Identidade clara, Um padrão que medirá todos os seus produtos, comportamentos e ações. A organização ter um histórico, embasado em valores éticos.

#### **Quadro 6 - Síntese das conclusões**

Fonte: a autora.

### **7.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS**

Marca é um tema muito explorado pela academia, com várias teorias, em todas elas o ponto em comum é a importância da marca e o valor que esta gera para as organizações e para os consumidores.

Nesta dissertação o tema proposto extensão vertical de marca esperamos contribuir com a academia, com as pesquisas secundárias e qualitativas e suas análises.

O valor principalmente para as organizações é observar que é possível fazer a extensão vertical de marca, trazendo alguns cases de sucesso, e com algumas análises, que podem servir de roteiro para a compreensão e posicionamento desta estratégia.

Esta dissertação não tem a pretensão de excluir outras estratégias em gestão de marca, que também tem o seu sucesso, mas sim a proposta do objetivo principal desta dissertação, que é compreender e analisar a estratégia e posicionamento da marca como extensão vertical.

Quanto à questão gerencial, é complexo no momento de colocar a teoria na prática, é evidente a importância de aplicar as disciplinas na gestão da marca. Mas evidentemente, isso é de grande importância e, por isso espera-se ter contribuído com informações de outras empresas na busca da efetivação e implementação das estratégias de marca única. Os aspectos gerenciais muitas vezes são empíricos no processo tentativas e erros, em um mercado dinâmico, porém faz-se necessário o alinhamento da rota, pois as respostas do mercado são rápidas.

## 7.2 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

O tema extensão vertical de marca, o qual comentamos anteriormente, é complexo e tem suas vantagens e desvantagens. A compreensão do posicionamento das organizações nesta estratégia será aprofundado no doutorado, através de uma investigação sobre os atributos de marca com sucesso e dos valores percebidos e desejados pelos consumidores em determinados segmentos.

Como o mercado é dinâmico e as mudanças têm sido cada vez mais velozes, a busca do conhecimento contínuo é fundamental para a competitividade do profissional e das organizações. A importância do alinhamento estratégico nas organizações e o entendimento da marca por todas as áreas, nas organizações as quais tive oportunidade de trabalhar, verificou-se muitas vezes um foco produtivo ao invés de mercadológico, estas querendo ganhar em escala, muitas vezes com pensamento imediato e não em construção em marca. Aqui, portanto, vislumbra-se uma oportunidade de pesquisa futura e maior aprofundamento.

Marca sempre é um tema instigante, e como sou apaixonada por marcas quero ser uma estudante eterna neste assunto, pelo valor que pode gerar para as organizações e para as pessoas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

BRYMER, C. CEO da Interbrand. In: MARCONDES, P. **Marca uma historia de amor mercadológica**. [São Paulo]: Meio & Mensagem, 2003.

COREY, E. R. **Industrial marketing: cases and concepts**. 4. ed. NJ: Prentice Hall, 1991.

DATAFOLHA. **A Nokia**. 2005. Disponível em:  
<http://www.nokia.com.br/nokia/0,2094,28246,00.html>. Acesso em: 5 dez. 2005.

ELLWOOD, I. **O livro essencial das marcas**. São Paulo: Clio, 2004.

HOLMES, S.; BERSTEIN, A. Nike amadurece e aprende a fazer negócio. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 set. 2004. Caderno especial.

KING, S. Administração de linhas de produtos, marcas e embalagens. In: KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUMAR, Vinay; DAY, George S.; AAKER, D. A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEWIS, D.; BRIDGES, D. **A alma do novo consumidor**. São Paulo: M. Books, 2004.

MARCONDES, P. **Marca uma historia de amor mercadológica**. [São Paulo]: Meio & Mensagem, 2003.

MARTINS, J. **A natureza emocional da marca**: como encontrar a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MEIRELLES, R. **O poder de compra no mercado de baixa renda**. 2006. Disponível em: [www.federasul.com.br](http://www.federasul.com.br). Acesso em: 5 dez. 2005. (Reunião - Almoço Meeting do Marketing).

MERCADO GLOBAL. São Paulo, n. 114, 1º trimestre, 2004.

NETTOWN. Pesquisa & Marketing. **Net Town cidades**. [2003?] Disponível em: [www.nettown.com.br/pag16.htm](http://www.nettown.com.br/pag16.htm). Acesso em: 8 set. 2006.

OGILVY. D. **Uma autobiografia**. São Paulo: Makron Books, 2003.

PADOVANI, C. P. **Gerenciando marca 2**: marcas globais, Bloco 10.(Slides) Disponível em: <http://ni.faj.br/nourau/document/get.php/560/945,1>, Gerenciando Marca 2. Marcas Globais. Acesso em: 5 dez. 2005.

PRAHALAD. C. K. Em vez da melhor prática, a próxima prática. **HSM Management**, São Paulo, ano. 9, n. 53, nov./dez. 2005.

RIES, A.; RIES, Laura. **A origem das marcas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

ROCHA, E. P. G. **Magia e capitalismo**: um estudo antropológico da publicidade. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SÂMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SPORTTRENDINFO. **Home**. Disponível em: [www.sporttrendinfo.com](http://www.sporttrendinfo.com). Acesso em: 5 dez. 2005.



STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. **Marketing channels**. 5. ed. NJ: Prentice Hall, 1996.

TROIANO, J. Aventuras na comunicação jogam fora a água e o bebê. **Anuário de expressão Marcas**, Florianópolis, ano. 16, n. 143, jun. 2006.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ACNIELSEN. **Informações essenciais e *insights* dos consumidores para tomar as melhores decisões do mercado.** 2005. Disponível em: <http://www.acnielsen.com.br/index/index.htm>. Acesso em: 5 dez. 2005.

CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO. **AMCHAM Brasil:** por um melhor ambiente de negócios. 2005. Disponível em: [www.amcham.com.br](http://www.amcham.com.br). Acesso em: 5 dez. 2005.

E-CONSULTING CORP. Estratégia – Tecnologia – Comunicação. **Branding center.** Disponível em: <http://www.e-consultingcorp.com.br/oquefazemos/comunicacao/branding.htm>. Acesso em: 5 dez. 2005.

GIGLIO, M. E. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing.** São Paulo: Pioneira, 2002.

JOEL, S. **Verdades mentiras e propaganda:** a arte do planejamento. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KNAPP, D. E. **Brandmindset:** fixando a marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELLO, B. Antropologia a serviço do marketing. 2006. Disponível em: [http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver\\_entrevistas.asp?cod=112](http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_entrevistas.asp?cod=112). Acesso em: 8 set. 2005.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing:** relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

OLIVEIRA, M. **A base da pirâmide torna-se o topo de vendas.** 2006. [http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver\\_reportagens.asp?cod=207](http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_reportagens.asp?cod=207). Acesso em: 8 set. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

## APENDICE A - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

### Perfil do entrevistado

Nome:

Função:

Empresa:

1. Como as decisões sobre marca são tomadas na empresa? (verificar decisores e influenciadores, bem como processo que envolve a decisão)
2. Por que adotar uma estratégia de marca única?
3. Quais as vantagens de se expandir verticalmente a marca?
4. O que se abre mão ao se adotar tal estratégia?
5. Quais os riscos relacionados a estratégia de expansão vertical?
6. Quais as ações tomadas para manter a identidade de marca?
7. Quais as ações de marketing que envolvem tal estratégia (verificar as ações em cada um dos P's- preço-praça-promoção e distribuição?)
8. Como não gerar uma confusão na mente do consumidor ao se trabalhar com diferentes produtos sob uma única marca?
9. Sua estratégia de marca envolve algum tipo de segmentação?
10. Como o público consumidor enxerga essa expansão vertical?
11. Quais os riscos de se transitar por diferentes classes sociais com uma única marca?
12. Você poderia citar marcas que transitam em diversas classes sociais? Na sua opinião há uma estratégia comum para as marcas citadas acima?

*CURRICULUM VITAE*

VERA DENISE MULLER

✉ vm@veramuller.com.br

BRASILEIRA

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

- \* Mestrado em Gestão Empresarial, UFRGS 2007;
- \* PDD - Programa de Desenvolvimento de Dirigentes - Fundação Dom Cabral 2004;
- \* MBA Comunicação com formação em Marketing, ESPM/RS 2002;
- \* Formação superior em Administração de Empresas, FACCAT/RS 1999;
- \* Formação superior em Ciências Contábeis, FACCAT/RS 1997;
- \* Idioma inglês avançado.

**RESUMO DE QUALIFICAÇÕES**

Profissional voltado à área de marketing, com sólida experiência em empresas de expressão do mercado METALÚRGICA DANIEL, CALÇADOS BIBI e SENAI-SEBRAE.

Vivência em posicionamento de marcas, atuando no planejamento, avaliação de mercado, plano de comunicação e “budget” anual.

Experiência em planejamento estratégico e tático de marketing, atuando em comitês e estudos de novos negócios, introdução de marcas e nichos no mercado nacional e internacional.

**ATIVIDADES PROFISSIONAIS**FEEVALE-2007

Professora Mestre na Graduação e Pós- Graduação

METALÚRGICA DANIEL-2006

Gerente da Unidade de Negócios da Unidade Moda

CALÇADOS BIBI -2000 a 2006

Gerente de Marketing e Vendas

SENAI-SEBRAE – 1998 a 2000

Gerenciamento e consultoria em Pontos de Venda

S.N.MULLER- 1989- 1997

Gerenciamento de lojas no segmento esportivo;

**ATIVIDADES DE APERFEIÇOAMENTO**

- Aprendizado em PGQP;
- Programa Planejamento Estratégico – Fundação Dom Cabral;
- Curso de Língua Inglesa –Londres INT;
- Seminário de Inovação – Fundação Dom Cabral.;
- Seminário de Vendas – Fundação Dom Cabral..