



Marcas guarda-chuva: estratégias de gestão¹

Sylvia MADEIRA²

Janderle RABAIOLLI³

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS.

RESUMO

As marcas servem como referência na vida dos consumidores, extrapolando o ato da compra. A grande variedade de ofertas de produtos e serviços presentes no dia-a-dia dificulta que uma marca se diferencie e ganhe relevância. Por isso, muitas marcas já “consagradas” adotam a estratégia de extensão de marca, ou seja, comportam diferentes produtos em diferentes mercados. O presente artigo visa abordar, através de estudo de bibliografia especializada, a gestão de marca nas chamadas marcas guarda-chuva, a fim de servir de subsídio para futura aplicação em um caso específico.

PALAVRAS-CHAVE: marcas; marcas guarda-chuva; gestão de marca; extensão de marca.

Introdução

A grande oferta de produtos e serviços com características similares fazem do mercado um campo muito competitivo. Para um produto sobressair e atrair compradores, as empresas traçam estratégias para diferenciá-lo. Com esse objetivo, elas buscam maneiras de estabelecer uma ligação emocional com o cliente e desenvolver relações duradouras (WHEELER, 2012). Porém, conquistar clientes e sua fidelidade não é tarefa fácil e para se destacar a marca precisa ser forte e ter diferenciais, o que envolve um grande trabalho de gestão.

Segundo KAPFERER (2003, p. 17) “o interesse do mundo econômico pelas marcas é um fenômeno recente”, para o autor, o assunto está presente há muito tempo nos discursos das agências de publicidade e diretorias de marketing, mas o argumento de que as marcas eram o capital mais precioso das empresas não era crível. Só com as

¹ Trabalho apresentado no IJ 2 – Publicidade e Propaganda do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 31 de maio a 1 de junho de 2013.

² Estudante de graduação 7º semestre do curso de Publicidade e Propaganda da FACOS – UFSM, e-mail: sylvia.madeira@gmail.com.

³ Orientador do trabalho. Professor do Departamento de Ciências da Comunicação da UFSM, e-mail: rjanderle@hotmail.com.



grandes mudanças no mercado internacional entre os anos de 1980 e 1990, quando ocorreram muitas fusões e aquisições de empresas por marcas globais é que se toma consciência do valor da marca. Isso porque toda vez que uma marca era visada para compra, seu valor era muito maior se elas eram notoriamente conhecidas pelo público, mesmo se elas não se encontrassem muito bem economicamente.

É tão difícil estabelecer uma relação com o cliente e tornar-se reconhecido que empresas detentoras de marcas de sucesso optam por estendê-las para novos produtos e mercados para poupar esforços, ao invés de criar novas marcas. Essa estratégia é chamada marca guarda-chuva.

A partir disso, este trabalho se concentra na pesquisa das abordagens conceituais que permeiam o trabalho de gestão e construção de marca - como marca, identidade e imagem - para relacioná-los ao processo de gestão de marcas guarda-chuva. A pesquisa elaborada servirá como base teórica para estudo de um caso específico, posteriormente, num trabalho monográfico de conclusão de curso.

Marca, identidade e imagem.

De acordo com o glossário essencial de branding, produzido pela ABA (Associação brasileira de anunciantes), a marca pode ser definida como “um nome, termo, símbolo, desenho ou qualquer elemento que identifica o bem ou serviço” (ABA, 2011 p. 46) de uma determinada organização que é capaz de distingui-la das outras. Ou ainda como um conjunto de percepções e sentimentos que diferenciam um bem ou serviço de seus competidores, esse conjunto faz com que o produto ou serviço passe a ser, na visão do consumidor, o único capaz de satisfazer suas necessidades tangíveis e simbólicas (ABA, 2011).

O conceito de marca transcende a definição de produto: enquanto este último ocupa um lugar ou posição no mercado, a primeira existe para além do mundo físico. Ela existe também no espaço psicológico da mente humana e pertence ao universo da "experiência subjetiva" (CIMATTI apud SEMPRINI, 2007, p. 3).

Dado o conceito, cabe levar em conta que a marca é hoje um dos maiores patrimônios das empresas. Muito mais que a combinação de um nome, de um logotipo e de um slogan associados a um produto ou serviço, ela transmite valores, ideias e a



própria personalidade do que representa. Ela tem como objetivo adicionar valor ao produto para tentar, de alguma forma, influenciar a maneira do consumidor de pensar, sentir ou agir diante dela. O valor de marca tornou-se essencial e têm conquistado relevância nas empresas, principalmente pela sua importância monetária, por isso, hoje, impõe força nas negociações e transações empresariais.

Segundo SILVA (2012, p.3) “a marca é, sem dúvida, o ativo intangível mais notado por consumidores e o que tem maior poder de influência no momento de compra”. Mas além de importância monetária, a marca tem funções para o consumidor. Ela serve como referência na hora da compra, guia o consumidor e oferece informações e características do produto ou serviço. Jean-Noël Kapferer aponta o risco como sendo um fator importante para a marca exercer sua função, segundo o autor “uma marca existe quando há risco” (KAPFERER, 2003, p. 21), sendo assim, “quando o risco percebido pelo comprador desaparece, a marca perde sua utilidade e não será mais do que um nome para o produto” (KAPFERER, 2003, p. 21).

KAPFERER (2003, p. 24) lista ainda as funções da marca e os benefícios que elas trazem ao consumidor. Para o autor a marca tem a função de (1) *referência*, o que permite a visualização clara, a identificação rápida dos produtos que o consumidor procura; (2) de *praticidade*, quando o consumidor poupa tempo e energia ao recomprar um produto por ser fiel à marca; (3) *de garantia*, quando ele encontra qualidade estável em todos os lugares a qualquer momento; (4) *de otimização*, o que garante satisfação ao consumidor ao comprar o melhor produto de sua categoria, com melhor desempenho para um uso pré-determinado. (5) *de personalização*, o consumidor “sente-se reconfortado com sua autoimagem ou com a imagem que é passada aos outros” (KAPFERER, 2003, p.24); (6) *de permanência*, quando o consumo da marca durante longos anos traz ao consumidor familiaridade e intimidade; (7) *hedonista*, ao satisfazer o consumidor através da estética, design ou das comunicações da marca; e, por fim, (8) *ética*, quando o comportamento responsável da marca perante a sociedade traz satisfação ao comprador.

A partir das informações acima, podemos perceber a importância que uma marca representa tanto para o comprador como para as empresas. Mesmo assim, nem toda organização sabe o que sua marca é. Quem define a marca e seu conteúdo é a empresa, não o consumidor, desde que ela tenha expressão clara de como quer ser vista. “O marketing faz da identidade o conceito central da gerência da marca: antes de saber como se é recebido, é preciso saber quem somos” (KAPFERER, 2003, p.66), por isso



antes de traçar qualquer estratégia para atingir o público, precisa-se definir a identidade da marca.

Para AAKER (2007) uma marca forte é aquela que tem uma identidade de marca clara e valiosa. Para isso é preciso criar e manter associações para a mesma. Sua função segundo WHEELER (2012) é alimentar o reconhecimento, ampliar a diferenciação e tornar grandes ideias e significados mais acessíveis ao público. Diferente da imagem, que é um conceito de recepção, a identidade é um conceito de emissão. Sendo assim, o excesso de informação atrapalha a consolidação de uma identidade, pois todo mundo quer comunicar algo e isso aumenta o esforço feito pelas marcas, que só se é efetivo quando o público consegue captar e mensagem.

Como já foi dito, a imagem é um conceito de recepção e pode ser definida como a maneira que o público concebe um produto, uma marca, um serviço, uma pessoa, uma empresa, ou qualquer outra coisa. A imagem é o resultado da decodificação que o consumidor fez dos símbolos transmitidos pela marca, é a percepção, e ajuda a criar valor. Dessa forma, a imagem vem depois da definição da identidade. É a interpretação dos signos escolhidos pela marca para tentar transmitir seu posicionamento.

Marca e Mudança

Mudanças nos valores, cultura, economia, tecnologia, no tempo e no espaço muitas vezes exigem mudanças na marca. Isso porque, para construir uma relação com o público, é preciso identificação. Se a marca não acompanha mudanças no comportamento ou nos valores do seu público, ela torna-se inadequada e pode deixar de gerar interesse. Além disso, “uma marca que não evolui se fossiliza e perde sua pertinência” (KAPFERER, 2003, p. 166). As mudanças necessárias para as marcas se adequarem, muitas vezes precisam ser quase que radicais, caso contrário podem ser imperceptíveis e se fundirem com a imagem anterior. Ao mesmo tempo, uma marca que pretende se consolidar precisa de continuidade, pois sua função primeira é de referência.

A mudança pode ser também estratégica, ou seja, uma demanda da empresa para atingir determinados objetivos próprios. O presente artigo tratará especificamente de uma estratégia: a da marca guarda-chuva, que é adotada quando uma mesma marca comporta vários produtos em diferentes mercados, transferindo a identidade e a imagem da marca para novos produtos.



Os motivos para adotar essa estratégia podem variar. Normalmente trata-se de uma tentativa de poupar esforços comunicacionais e econômicos para lançar novos produtos ou para entrar em novos mercados. Isso porque se a marca utilizada para dar nome à nova linha de produtos for boa e forte o suficiente, provavelmente isso será transferido juntamente para a nova linha de produtos, acarretando benefícios como a boa aceitação e empatia.

Outra vantagem das marcas guarda-chuva é a redução de custos, já que não são necessárias pesquisas para identificar a aceitação do nome, nem com o registro da marca, além do investimento em comunicação que é relativamente mais baixo já que o público já tem algum tipo de contato com a marca.

Mas, por outro lado, há uma desvantagem: assim como características positivas da marca podem ser transferidas para o produto, aspectos negativos do produto podem ser transferidos para a marca. Isso pode ocorrer quando o produto for de uma qualidade inferior, além de não trazer benefícios, pode prejudicar a imagem da marca.

A construção da identidade pode ser feita para uma marca individual, que representa apenas um produto em um segmento ou abranger uma linha inteira de produtos ou lançamentos em um novo mercado de atuação diferente do original. Uma marca forte pode aproveitar sua força e consistência para alavancar o sucesso de novos produtos, essa estratégia chama-se extensão de marca, ou seja, uma “marca mãe” ou “marca guarda-chuva” se estende para novos mercados ou para lançar novos produtos.

A extensão de marca é uma prática crescente que contribui para o aumento do leque das marcas guarda-chuva, com o intuito de aproveitar a marca para ingressar em novos mercados e lançar novos produtos.

Essa prática, entretanto, não é recente (KAPFERER, 2003 apud GAMBLE, 1967), inclusive é muito recorrente no setor do luxo onde grifes que trabalhavam essencialmente com alta costura estenderam suas marcas à perfumaria, cosméticos, joias, relojoaria, etc. A extensão de marcas se tornou necessária por vários fatores, um deles é o fato de que

É por meio da inovação que a marca permanece atual e demonstra sua preocupação permanente em detectar e responder às evoluções profundas de gostos e expectativas dos compradores. Todas as marcas que se fixaram em um produto, em um estado-da-arte, confiando somente na comunicação para conseguir um visual atual, acabaram por se tornar presas fáceis das marcas de distribuidor, as quais, ao obterem acesso a uma tecnologia partilhada, colocam no mercado um produto igualmente bom e menos caro (KAPFERER, 2003, p. 228).



Não seguir evoluções do cenário em que está inserida é arriscado e pode fazer com que a marca se torne inadequada ou ultrapassada. Outro motivo para estender a marca é a redução do custo em publicidade, já que se torna inviável sustentar várias marcas, “é preciso necessariamente concentrar recursos em algumas grandes marcas somente” (KAPFERER, 2003, p.229).

Não adotar a extensão de marcas e optar por permanecer estático, em sua zona de conforto, pode significar em um mercado com forte concorrência o desaparecimento da marca. Mas a adesão à estratégia requer cuidados, uma gestão da marca com equívocos pode ser tão fatal quanto à permanência no mercado de origem. A seguir iremos refletir sobre a gestão de marcas nas marcas guarda-chuva.

Gestão de marca na estratégia de marcas guarda-chuva

Antes de abordarmos a gestão de marca na estratégia de marcas guarda-chuva, retomemos a definição de gestão de marca. Segundo WHEELER (2012, p.16),

A gestão de marcas, também chamada de branding, é um processo disciplinado para desenvolver a conscientização e ampliar a fidelidade do cliente, exigindo determinação superior e disposição para investir no futuro. A ideia da gestão de marcas é aproveitar todas as oportunidades para expressar por que as pessoas deveriam escolher uma marca e não outra. O desejo de liderar, de superar a concorrência e de dar aos colaboradores as melhores ferramentas para se comunicarem com os clientes é o motivo pelo qual as empresas utilizam a gestão de marcas.

No livro “Como construir marcas líderes” de David Aaker e Erich Joachimsthaler, os autores trazem o modelo clássico de gestão de marcas, que segundo eles funciona bem há anos, gerenciando a marca e fazendo com que muitos objetivos sejam atingidos através do trabalho de uma equipe. Esse modelo clássico é um sistema proposto por Ney McElroy, em 1931 quando era CEO da Procter & Gamble, trata-se de um memorando baseado nas ideias e atividades da empresa. Esse modelo teria produzido um “efeito profundo na forma como as empresas de todo o mundo gerenciam suas marcas” (AAKER, JOACHIMSTHALER, 2007, p.15).

Porém, com a expansão das empresas, com o surgimento de uma diversidade de marcas múltiplas e submarcas e com o conseqüente crescimento da competitividade do



mercado, um novo modelo surgiu para ser mais efetivo. É o modelo de liderança de marca, que enfatiza a estratégia e as táticas, tem escopo mais amplo e é impulsionado pela identidade de marcas e pelas vendas.

O quadro a seguir compara as diretrizes de cada modelo (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007, p.20)

	Modelo Clássico de Gestão de Marcas	O modelo de Liderança de Marca
Da gestão tática à gestão estratégica		
Perspectiva	Tática e reativa	Estratégica e Visionária
Status do gestor de marca	Menos experiente, horizonte de tempo mais curto	Cargo mais elevado na organização, horizonte de tempo mais longo
Modelo conceitual	Imagem da marca	<i>Brandy equity</i>
Foco	Resultados financeiros de curto prazo	Medições de <i>brandy equity</i>
De um foco limitado a um foco abrangente		
Escopo produto-mercado	Produtos e mercados individuais	Produtos e mercados múltiplos
Estruturas de marca	Simple	Arquiteturas de marca complexas
Quantidade de marcas	Foco em marcas individuais	Foco em categorias – marcas múltiplas
Escopo geográfico	Um único país	Perspectiva global
Papel do gestor de marca nas comunicações	Coordenador de opções limitadas	Líder de uma equipe com múltiplas opções de comunicação
Foco em comunicação	Externo/cliente	Interno e externo
De vendas à identidade de marca como impulsionadora da estratégia		
Impulsionadora da estratégia	Vendas e participação	Identidade de marca

Quadro 1: Liderança de marca – o paradigma da evolução (Aaker e Joachimsthaler, 2007, p.20)

O novo modelo emergente traz um gestor de marca com um papel mais estratégico e visionário, ao contrário do que se tinha no modelo clássico, que “tendia a ser tático e reativo” (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007, p.19). Portanto, o gestor



desse novo modelo assume o controle da marca de forma bem mais estratégica, com foco na identidade, ou seja, definindo o que a marca deve representar aos olhos dos seus públicos de interesse. Cabe a ele, ainda, achar a melhor maneira de comunicar todos esses aspectos de forma consistente e efetiva.

Esse modelo foi escolhido como alternativa para gerenciar as marcas guarda-chuva, pois tem foco em produtos e mercados múltiplos, em arquiteturas de marca complexas. Ao falar de arquitetura de marca, fala-se sobre a hierarquia de várias marcas dentro de uma só (WHEELER, 2012), como é o caso das marcas guarda-chuva. O modelo clássico não se aplicaria, já que o foco dele são produtos e mercados individuais e estruturas de marcas mais simples.

Sugere-se esse modelo também por ser mais completo, já que ele pode ser capturado pela justaposição da imagem de marca e do valor de marca (*brand equity*).

A imagem de marca é tática – um elemento que impulsiona os resultados de curto prazo e que pode ser tranquilamente deixado a cargo de especialistas em propaganda e promoção. O *brand equity*, por outro lado, é estratégico – um ativo que pode construir a base da vantagem competitiva e da lucratividade de longo prazo e, portanto, necessita ser monitorado de perto pela alta gerência de uma organização (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007, p.19).

Essa justaposição permite que o gerenciamento crie valor para marca e não apenas gerencie a sua imagem. Para as marcas guarda-chuva, é essencial a criação de valor, já que uma linha inteira de produtos ou a inserção em um novo mercado depende da imagem de uma única marca. Se ela for positiva e obtiver boa aceitação e empatia com o público, as chances de sucesso e de possibilidade de novas extensões de marca são multiplicadas. Caso contrário, há um risco muito grande de fracasso. Ou seja, o valor de marca criado facilita a função da submarca – que é estender a marca guarda-chuva a outros mercados. Se a imagem da marca for consolidada, se suas associações e sua personalidade estiverem claras na cabeça do consumidor ela conseguirá impulsionar a marca guarda-chuva em novos mercados com menores dificuldades.

O modelo de identidade de marca contribui para a execução adequada da arquitetura de marca. Ele auxilia a empresa a coordenar a relação entre as marcas principais, ou marcas mães, e as submarcas e também para a construção da consistência da marca, para que não haja confusão no momento em que o consumidor entre em contato com elas, pois através da construção da identidade e da correta comunicação da mesma, permite que a imagem de cada uma seja transmitida e captada.



A arquitetura de marca, segundo Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 150), possui objetivos específicos, que são:

1. Criar marcas eficazes e poderosas. Novas marcas ou submarcas ajudam a marca guarda-chuva a repercutir e ter um ponto de diferenciação para o cliente.
2. Distribuir recursos para o desenvolvimento da marca. É preciso identificar que marcas têm o potencial de desempenhar papel de portfólio para posteriormente alocar recursos de maneira otimizada e não distribuí-los de maneira inadequada.
3. Criar sinergia. A arquitetura de marca bem concebida cria fontes de sinergia, pois o uso de uma mesma marca em diferentes cenários (mercados), amplia sua visibilidade, além de criar e reforçar associações.
4. Alcançar clareza nas ofertas dos produtos. A identidade de marca e o leque de produtos oferecidos devem ser claros não só para os consumidores, mas também para funcionários e parceiros da marca.
5. Aumentar o valor da marca. A arquitetura de marca fornece estrutura para a extensão de marca, o que pode aumentar seu valor devido a maior visibilidade alcançada.
6. Dar uma plataforma para opções futuras de crescimento. A arquitetura de marca deve, sempre que possível, projetar e apoiar avanços estratégicos para a marca seja no lançamento de novos produtos ou na entrada em novos mercados.

A gestão engloba o processo de análise da arquitetura de marca, bem como gestão de portfólio, a fim de tornar a empresa competitiva. “Arquitetura de marca é a inter-relação da empresa principal, das empresas subsidiárias, dos produtos e serviços, e deve refletir a estratégia de marca” (WHEELER, 2012, p.32).

Há, em cada situação específica de uma marca, a necessidade de aplicação de modelos que possam demonstrar como ela se comporta no cenário em que atua.

Considerações finais

Imersas em um mercado cada vez mais dinâmico, as marcas precisam se adaptar as mudanças, caso contrário, deixarão de cumprir seu papel fundamental: ser referência. Para que sejam referência, as marcas precisam ter valor para o consumidor, ter valores compatíveis com o dele, gerar empatia, criar associações e, principalmente, uma relação de confiança.



A competitividade do mercado pode dificultar a construção de marcas fortes, por isso, muitas vezes se recorre à extensão de marca, quando uma marca guarda-chuva se expande conquistando novos mercados e lançando novos produtos poupando esforços das empresas. A adoção crescente dessa estratégia deixa claro que há muitas dificuldades e barreiras para a consolidação de uma marca.

A gestão de marcas se torna obrigatória, e como as marcas, precisa adaptar suas estratégias às demandas do mercado. Hoje o modelo de Liderança de Marca se expande e é cada vez mais adotado por adicionar valor à marca, não basta informar características, precisa ter valor e criar laços emocionais e de confiança com o consumidor.

O presente estudo traz uma breve reflexão sobre os conceitos de marca, identidade e imagem e sobre a tarefa complexa de gerir uma marca. Oferece como hipótese a gestão de marcas baseada na liderança de marca como saída para o sucesso de marcas guarda-chuva. O estudo aponta que o modelo pode ser adotado por gerar valor, algo essencial para o sucesso de qualquer marca, já que atualmente ela é o principal e mais precioso capital das empresas.

Mas há muito que se estudar para entender o funcionamento das marcas, é um grande desafio geri-las, e o futuro é das empresas que sabem realizar essa tarefa com êxito. Para isso é preciso conhecer em profundidade a identidade da marca e achar maneiras de sempre adicionar valor a elas para enriquecê-las e não torná-las ultrapassadas e inadequadas com o passar do tempo e diante das mudanças no mercado.

Neste caso, em específico, a pesquisa servirá como norteadora para um estudo futuro em que uma marca guarda-chuva foi criada. Pretende-se observar, a partir do modelo de liderança de marca, de David Aaker e Erich Joachimsthaler, de que forma as ações tomadas até o momento colaboraram para que a marca tivesse sucesso no mercado. Observar-se-á, ainda, a arquitetura da marca a fim de compreender o caso em questão.



Referências

AAKER, David A. **Estratégia de portfólio de marcas**. Bookman. Porto Alegre, 2007.

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Bookman. Porto Alegre, 2007.

CIMATTI, Marcela de Castro Bastos. **Semiótica da marca: análise da marca contemporânea como fenômeno da linguagem**. Caligrama Revista de Estudos e Pesquisas em Linguagem e Mídia, volume 2, número 1. Janeiro a Abril de 2006. Disponível em <http://www.eca.usp.br/caligrama/edicao_4.html> Data de acesso: abril de 2013.

CIMATTI, Marcela de Castro Bastos. **Semiótica da marca: análise da marca contemporânea como fenômeno da linguagem**. Caligrama Revista de Estudos e Pesquisas em Linguagem e Mídia, volume 2, número 1. Janeiro a Abril de 2006. Disponível em http://www.eca.usp.br/caligrama/edicao_4.html Data de acesso: abril de 2013.

Glossário essencial de Branding. Associação Brasileira de Anunciantes, 2011. Disponível em: <http://www.aba.com.br/guiasdemelhorespraticas/pdf/Glossario-Branding.pdf> Data de acesso: abril de 2013.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre, 2003.

SILVA, Beatriz Rustiguel. **A marca no centro da gestão corporativa: a valoração dos intangíveis**. Disponível em: < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-beatriz-a-marca-no-centro-da-gestao-corporativa.pdf>> Data de acesso: Abril de 2013.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas**. Bookman. Porto Alegre, 2012.