



CURSO
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PORTFÓLIO DE MARCAS

A Gestão de Portfólio na Gestão Estratégica de Marcas

Prof. Dr. Gustavo Cesário

AGENDA

1. BRANDING
2. GESTÃO DE PORTFOLIO DE MARCAS
3. ESTUDO DE CASO



Posicionamento

X



Identidade de
Marca

Tom de voz

Extensões
de marca

Nome



Identidade
Visual

Logotipo

Associações de
marca

Slogan

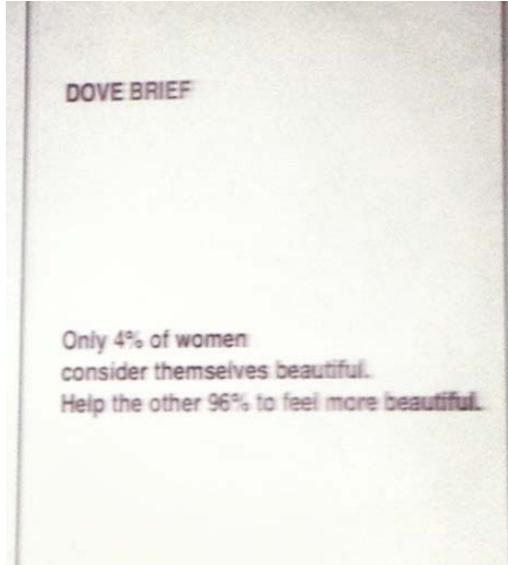


Trade Dress



Posicionamento





Branding Dove



Branding Dove



Os novos Super Condicionadores Dove com 3 níveis de fator de nutrição, mantêm qualquer cabelo por até 1 minuto. O Fator de Nutrição DC supera todos os nutrientes, dá-lhe o necessário para prevenir a queda dos seus cabelos.



Branding / Brand Management



Branding ou brand management – tem a função de “Dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças” (Kotler & Keller, 2012, p. 243).

O branding procura criar estruturas mentais para que o consumidor consiga memorizar com facilidade a marca e o posicionamento dos produtos ou serviços com o objetivo de influenciar sua decisão de compra.

“Branding não é uma tarefa de designers, marketing ou consultores. É tarefa de todos. É criar uma história que o consumidor lembre quando pense em sua marca.” (Laura Busche, 2014. Lean Branding. Creating Dynamics Brands to Generate Conversion)

Um correto trabalho de branding proporciona à marca:

- **Autenticidade:** a marca tem valores claros.
- **Entendimento:** as pessoas entendem qual o papel da marca.
- **Relevância:** a marca provoca mudanças na vida das pessoas.
- **Diferenciação:** a marca se distingue claramente da concorrência.
- **Presença:** a marca está presente nos locais corretos, nos momentos corretos e nas situações corretas.
- **Consistência:** a marca é compreendida sempre da mesma forma em diferentes situações.

The word 'BRANDING' is displayed in large, bold, white capital letters. Each letter is contained within a separate, colorful rectangular block. The colors of the blocks are: B (red), R (blue), A (orange), N (green), D (dark blue), I (red), N (magenta), and G (blue). The blocks are arranged in a slightly staggered, horizontal line.

A importância da marca. Um experimento no mercado de perfumes⁴.



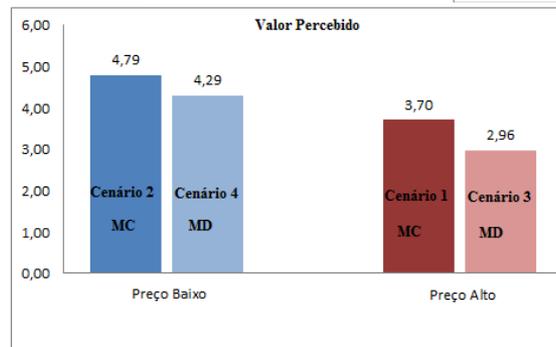
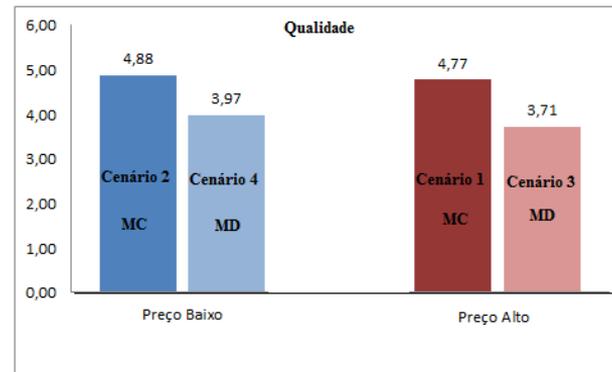
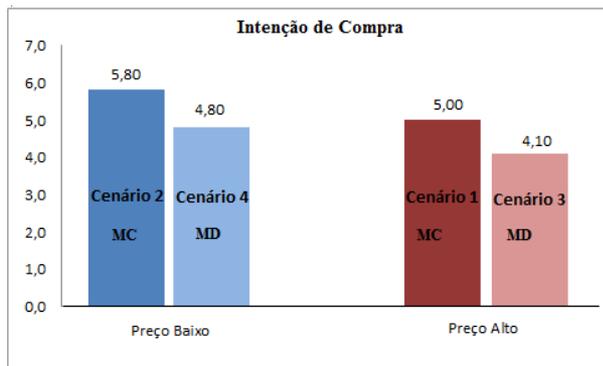
- 169 participantes divididos em 4 grupos:

CENÁRIO	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2	CENÁRIO 3	CENÁRIO 4
Marca	Marca Conhecida 212 Sexy e 212 Men	Marca Conhecida 212 Sexy e 212 Men	Marca Desconhecida She 51 e He 54	Marca Desconhecida She 51 e He 54
Preço	Alto R\$319,00 e R\$329,00	Baixo R\$49,00 e R\$59,00	Alto R\$319,00 e R\$329,00	Baixo R\$49,00 e R\$59,00

- Conteúdo dos perfumes:
- 212 Sexy e She 51 – idênticos
- 212 Men e He 54 – também idênticos.

⁴ de TONI, D.; de VARGAS BACICHETTO, V.; SPERANDIO MILAN, G.; LARENTIS, F. A Relação entre Conhecimento da Marca e Nível de Preço na Intenção de Compra: Um Experimento com Perfumes de Luxo. Revista Brasileira de Marketing, vol. 13, núm. 3, abril-junho, 2014, pp. 108-124

A importância da marca. Um experimento no mercado de perfumes⁴.



⁴ de TONI, D.; de VARGAS BACICHETTO, V.; SPERANDIO MILAN, G.; LARENTIS, F. A Relação entre Conhecimento da Marca e Nível de Preço na Intenção de Compra: Um Experimento com Perfumes de Luxo. Revista Brasileira de Marketing, vol. 13, núm. 3, abril-junho, 2014, pp. 108-124

O que faz uma marca ser mais lembrada do que outra?



Por que algumas marcas são incríveis, fabricando produtos ou entregando serviços tão bons quanto seus concorrentes?



O que realmente diferencia uma marca da outra?

ATTITUDE!



ATTITUDE!



ATTITUDE!



RSV+INDA



RSV+NEW BALANCE "SPRING FOREVER"



RSV+MAMONAS ASSASSINAS



RSV+NEW BALANCE "RIO"



RSV+JOHNNIE WALKER



RSV+HEINZ

Às vezes, o problema com a marca vem de onde menos se espera.



Do limão à limonada.





Relacionamento entre as marcas⁵

Necessária para gerenciar o portfólio de marcas e definir uma estratégia.



⁵Kotler, P. Administração de Marketing. 1998, 5ª. Edição, p. 401-405.

Extensão de linha de produtos

- A grande maioria das atividades relacionadas a novos produtos consiste em extensões de linha.
- Esta estratégia envolve riscos, pois pode levar à perda do significado específico da marca.
- Entretanto, possui maiores chances de sobrevivência do que os novos produtos.



Extensão de marca

- **Uso da mesma marca para lançar produtos ou serviços em uma nova categoria.**

Vantagens - reconhecimento e aceitação mais rápida. Custos para torná-la conhecida são menores.



Desvantagens – Problemas com o novo produto afetam a marca. Expansões sucessivas prejudicam o posicionamento da marca.



Multimarcas

Vantagens - atingir diferentes nichos de mercado, na mesma categoria de produtos, sem prejudicar a identidade da marca já existente.

Risco – canibalizar as vendas das marcas já existentes.



Novas Marcas

Quando os segmentos são muito distintos ou a imagem atual da marca não ajuda o novo produto é melhor a empresa criar outra marca.



Novas Marcas

E evita comeremos uma lasanha com gosto de creme dental!

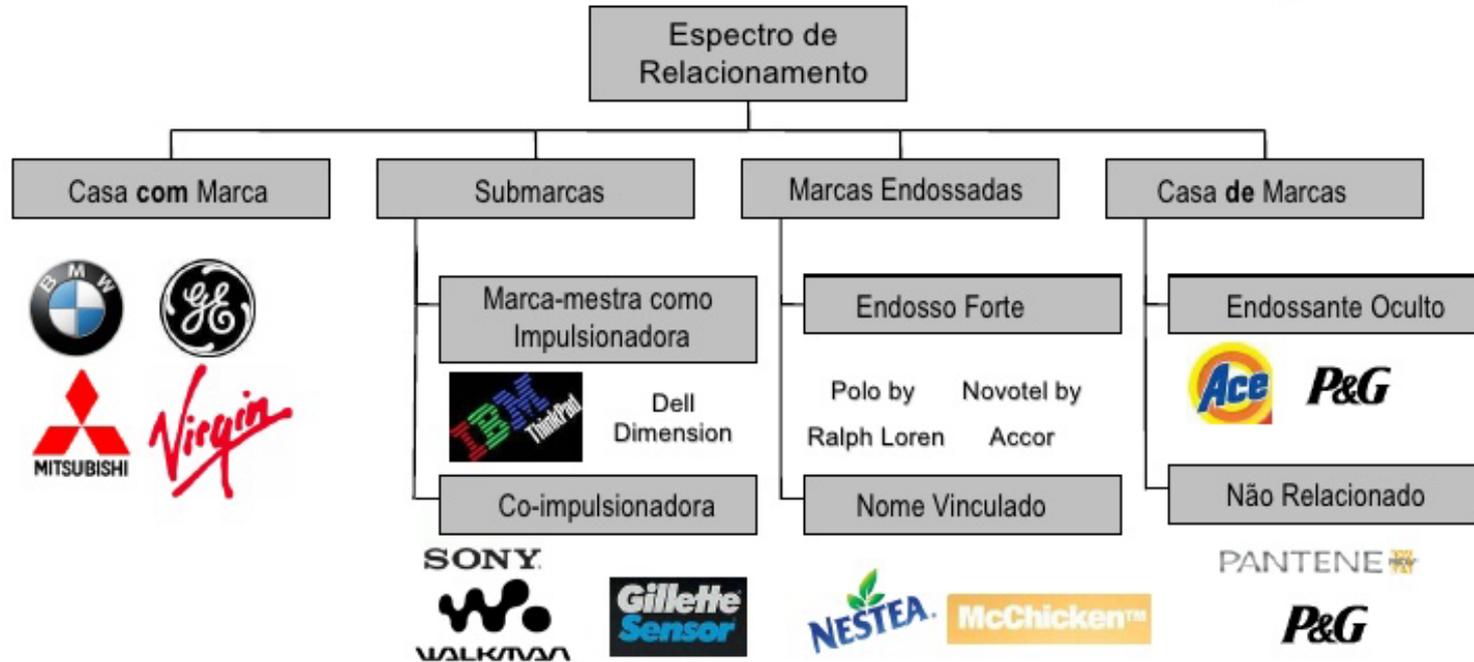


Entretanto, o mundo das marcas não é tão simples!



Arquitetura de marcas⁶

- Grau de separação na mente do consumidor +



⁶AAKER & JOACHIMSTHALER, 2002, cap. 4

Como se decidir por uma estratégia?

D

- Diferenciação
- A marca tem diferenciação?

R

- Relevância
- A marca tem relevância?

I

- Imitabilidade
- Proporciona algo difícil de imitar?

V

- Valor
- Agrega valor à marca-mãe?

E

- Equity
- Aumenta o valor da marca-mãe?

Como se decidir por uma estratégia?

- Pesquisas Quantitativas
- Pesquisas Qualitativas
- Experimentos
- Análise SWOT
- Matriz BCG



Estudo de Caso



Durante muitos anos a Unilever (Gessy Lever) praticou no Brasil a estratégia de Casa de Marcas que se caracteriza pela existência, no mesmo mercado, de várias marcas da mesma empresa.



Nesta estratégia a empresa identificou diversos segmentos no mercado, segundo a classe socioeconômica ou o estilo de vida e lançou marcas destinadas a atender cada segmento em particular. Outra característica era a existência de marcas diferentes para cada tipo de produto. Desta forma, a empresa se via à frente de um portfólio com centenas de marcas que precisavam ser alavancadas através de campanhas custosas de propaganda e/ou promoção de vendas.

Além disso, somente algumas marcas eram responsáveis por grande parte do faturamento da empresa. Isso revelou que os investimentos na extensa linha de produtos não se justificavam. Na Atkinsons, por exemplo, 70% do faturamento provinha do sabonete Vinólia. Outro problema recorrente é que muitas das marcas somente existiam no Brasil, sem nenhum alinhamento com as marcas globais da Unilever.

Diante disso, em 1994, iniciou-se o investimento num grande processo de transformação. Houve um grande corte no portfólio de marcas, que passou de 32 marcas para 13, restando praticamente a metade dos 320 produtos dessas marcas.

Outro fato significativo é que a operação brasileira teve sua história marcada por particularidades, sendo chamada de Gessy Lever até o início de 2000. Somente em 2001, a companhia adotou a nomenclatura “Unilever”.

Embora as marcas de seus produtos fossem muito populares por aqui, os consumidores não conheciam a empresa que estava por trás dos produtos. Quando perguntados o que o sabão em pó Omo, os caldos

Knorr e os xampus Seda tinham em comum, somente 7 em cada 100 consumidores respondiam corretamente.

Portanto, doze anos depois, a empresa passou por um outro processo de rebranding, desta vez fortalecendo a marca corporativa Unilever. Um dos pilares do trabalho de branding desenvolvido para a marca-mestra foi divulgar os valores que sustentam os pilares da companhia. Em 2005, a Unilever adotou mundialmente o seu atual logo, composto por ícones que representam a missão da companhia. A partir de 2006, o Brasil foi o primeiro país a colocar a marca em todos os comerciais de televisão dos produtos da empresa.

Pesquisas iniciaram o processo de rebranding e foram fundamentais para dar início à estratégia que elevou a Unilever a um patamar até então desconhecido por marcas corporativas no Brasil. Em 2006, uma nova pesquisa qualitativa e em profundidade, com 200 consumidores e 200 formadores de opinião, apontou que a marca Unilever tinha aumentado consideravelmente o seu conhecimento e também ampliado os seus atributos corporativos. Em 2012, 87 em cada 100 consumidores conheciam a marca, um enorme salto em apenas 6 anos.



Marcas antes da racionalização do portfólio

Elida Gibbs – Portfólio de Marcas		Agosto 93
No. de marcas	Marcas	% da Venda Líquida
10	Vinólia, Rexona, Signal, Close-up, Dimension, Seda, Vital Ervas, Axe, Impulse, After Sport	84%
10	Gessy, Denim, English Lavender, Brut, Pond's, Vasenol, Alm, Trim, All Clear, Efficient	14%
12	Tess, Miss France, Lux, Bizarre, Allarde, Embassy, Rockford, Fascine, L. de Primavera, Nino Cerruti, Valentino, Atkinsons Collection	2%
Total = 32	-	Total = 100%

Marcas em 2020



Endosso Marca Unilever - atual



Imaginem agora a seguinte situação hipotética:

Em junho deste ano, houve um acidente na linha de produção do sabão em pó Omo, na fábrica de Indaiatuba, onde um componente ácido utilizado nos tanques para limpeza se misturou ao produto. Centenas de consumidores que tiveram contato com o produto ao manuseá-lo para lavarem suas roupas, sofreram queimaduras nas mãos, algumas inclusive de segundo grau. As imagens das queimaduras rapidamente viralizaram nas redes sociais, o que afetou seriamente as vendas do produto.

A participação de mercado da marca Omo, em julho, desabou para menos de 5% e em julho e agosto não houve retomada das vendas, o que sugere um dano de longo prazo à imagem da marca. Em contrapartida, seu principal concorrente, a marca Ariel (P&G) tornou-se líder deste mercado.

Diante disso, a matriz da Unilever, no Reino Unido, convocou uma reunião com o comitê de crise da filial brasileira, do qual vocês fazem parte, para tratar do problema. Entre os principais pontos a serem discutidos estão a queda nas vendas, os potenciais danos à imagem da Unilever e das demais marcas no Brasil e também no exterior.

Portanto, como gestores do portfólio de marcas da Unilever no Brasil, vocês deverão discutir o problema e apresentarem soluções.

Marcas de sabão em pó - Unilever

	Market Share Brasil	Market Share Global
	35%	38%
	19%	0%
	5%	18%
	10%	0%



Obrigado!

gustavo@kgcesario.com.br

