



## Reportagem Mundo do Marketing

### Arquitetura de Marca: um dia ela bate à sua porta

**As empresas muitas vezes se encontram em um estágio de seu desenvolvimento onde o número de marcas que gerenciam ficou fora de controle. E as razões são as mais variadas**

Por **Ricardo Klein**, do Mundo do Marketing | 04/08/2014

[pauta@mundodomarketing.com.br](mailto:pauta@mundodomarketing.com.br)

Em nosso trabalho de consultoria muitas histórias são contadas em cada projeto. E já foram vários! Afinal, são 15 anos na estrada do Branding por esse Brasil afora. Com a cabeça sempre aberta - elemento fundamental em nossa profissão – disseminamos conhecimento e absorvemos novos aprendizados também. Acompanhamos empresas pequenas que cresceram e se tornaram médias. Médias empresas que ficaram grandes. E grandes que ganharam ainda mais força em seus mercados. E não dá para esconder que já vivenciamos casos onde o negócio era grande e, em determinado momento de sua trajetória, veio o tombo e com ele a chance de rever processos e outras tantas coisas.

O mais interessante de tudo isso é que um componente muito relevante sempre esteve presente, não importando o porte ou segmento de atuação: a marca! Em muitos casos ela estava lá...adormecida, quietinha em seu canto e na mente de todos ou quase todos que participam daquele negócio.

Nas mais variadas dinâmicas do branding tudo passa pela marca. Em maior ou menor grau, com mais ou menos intensidade, ela sempre se mostra e dá as caras. Mesmo estando você no segmento B2B, onde muitas decisões são tomadas tendo como base dados e especificações técnicas.

Um dos temas mais recorrentes na **TopBrands** é o processo de reorganização das marcas do cliente. Em outras palavras, somos chamados para analisar e repensar a arquitetura de suas marcas. Não foram poucas as vezes em que ouvimos frases como:

*“Perdemos o controle! Quando demos conta, a bagunça estava criada.”*

*“Acreditamos que criar uma marca e um logotipo para ela organizaria as coisas. Percebemos que funcionou por um momento, mas hoje nos atrapalha.”*

Iguais a estas temos outras tantas. E o que está por trás de todas é o real e genuíno desejo de “organizar a casa”. Em alguns casos, seja pela sensibilidade dos gestores, seja por sorte mesmo, o processo funciona e funciona bem. Mas em outros a história não é tão positiva assim e acaba sendo prejudicial. O que foi feito com boa intenção gera o oposto da organização. Gera a dúvida, o esvaziamento da força, a falta de clareza para os stakeholders, entre eles o próprio público interno.

As empresas muitas vezes se encontram em um estágio de seu desenvolvimento onde o número de marcas que gerenciam ficou fora de controle. E as razões são as mais variadas: o positivo e desejado crescimento dos negócios, processos de aquisições e fusões, introdução de novos produtos ou serviços etc.

O que percebemos, no entanto, é que criam-se marcas demais dentro de uma mesma organização. Haja criatividade e boa vontade! Na expectativa de deixar tudo mais “bonitinho”, fazem marcas para tudo: o dia dos trainees, programas de treinamento interno, o dia da família, programas de recompensa dos funcionários, ação no PDV...

Quando colocamos todas em cima da mesa, fica até difícil considerar que fazem parte de um mesmo organismo vivo, a organização. Não se identifica um padrão, um alinhamento, algo que, por mínimo que seja, conecte umas às outras gerando um valor para toda a família. Cada nova iniciativa é idealizada e concretizada sem vista para o quadro geral.

Neste processo, algumas perguntas são bem importantes:

1. Preciso mesmo criar uma marca? Por que? O que ela vai trazer de positivo para esta iniciativa em particular e para os negócios da empresa?
2. Com quem quero que ela se comunique? Público interno, externo... quem?
3. Existe alguma outra marca que já cumpra esse papel ou parte dele?
4. Temos recursos financeiros para suportá-la ao longo do tempo? Quantas marcas a empresa pode se dar ao luxo de gerir no dia a dia?

Estas são apenas questões para trazer um pouco de reflexão sobre a importância de uma arquitetura de marcas bem resolvida. No final do dia, tudo está ligado à estratégia que se quer adotar. Temos muito claro na **TopBrands** que marca é meio, e não fim. Ela deve ajudar a potencializar seus negócios. Nunca o contrário.

Acreditamos que o propósito principal de um processo de Arquitetura de Marca é a organização do portfólio de negócios, produtos e marcas da empresa para seus stakeholders.

Como diz Kevin Keller, um dos maiores pensadores mundiais do branding e nosso parceiro: “Brand portfolios should maximize market coverage so that no potential customers are being ignored, but minimize brand overlap so that brands aren’t competing among themselves to gain the same customers.” (do livro Strategic Brand Management)

Uma arquitetura de marca bem equacionada torna clara a proposta corporativa e das marcas de produtos para todos aqueles que interagem com ela. Potencializa sinergias no portfólio de marcas da organização, maximizando esforços e investimentos. Fortalece a competitividade e seus resultados.

Os diversos projetos que realizamos dão evidências para lá de concretas de que não existe uma fórmula única ou solução one size fits all para a definição do melhor modelo de Arquitetura de Marca.

Em cada situação a arquitetura precisa estar intimamente alinhada com a estratégia geral da empresa. O modelo escolhido deve potencializar tanto o negócio a curto como a longo prazo. Ele tem de ser robusto e ter a capacidade de crescer e de se adaptar. Sempre cuidando para que não crie barreiras e travas para o crescimento (organizado) dos negócios.

Idealmente deve atender a três princípios importantes:

## 1. O princípio da clareza

O modelo deve ser claro e de fácil compreensão tanto para o mercado, quanto para o público interno. Se tiver que explicar demais para que o compreendam, algum elemento em sua construção pode ter escapado. Talvez valha repensá-lo.

## **2. O princípio da Sinergia**

Deve permitir que a organização entregue uma proposta onde todos ganham. A marca corporativa “empresta” valor para a marca de produtos e vice-versa. Este princípio traz um bem enorme para os negócios e reflexos diretos no bolso dos acionistas!

## **3. O princípio da Alavancagem**

O modelo de arquitetura de marca a ser adotado deve preparar o caminho para futuras extensões de marca em busca de novos mercados, além de potencializar sua rentabilidade nos atuais e futuros segmentos.

Sabemos que não é tão simples assim, mas o tema precisa estar na pauta de cada reunião estratégica envolvendo as marcas, ou a discussão sobre novas marcas de uma empresa.

Ainda que existam outros, hoje em dia três modelos de arquitetura de marcas são os mais utilizados no Brasil e exterior. E cada um com seus prós e contras.

### **1. Arquitetura de Marca Única**

Modelo onde todos os produtos e serviços utilizam a mesma marca, a mesma denominação. Os bancos, em sua maioria, adotam este modelo. Em bens de consumo, a Bauducco é um bom exemplo.

#### **PRÓS**

- . Menor investimento uma vez que tudo é direcionado na construção de uma única marca (ainda que em segmentos de negócios diferentes).
- . Um produto ou serviço empresta valor para seus irmãos, bem como para a marca corporativa.

#### **CONTRAS**

- . Maior esforço para liderar diferentes mercados.
- . Imagem negativa de um segmento pode prejudicar os demais. A blindagem nem sempre é tarefa simples e barata.

### **2. Arquitetura de Marcas Mistas**

Modelo onde duas marcas convivem no mesmo ambiente: a marca do produto ou serviço e a marca endossante (corporativa). Gosto bastante de citar a 3M como exemplo deste modelo.

#### **PRÓS**

- . Total sinergia entre produto e a marca endossante.
- . Marca-mãe ajuda no lançamento de novos produtos.

#### **CONTRAS**

- . Maior investimento para a construção da marca endossante, uma vez que nem sempre os esforços financeiros são destinados à ela.

### **3. Arquitetura de Marcas Independentes**

Modelo praticado pela Hypermarchas e Grupo Pão de Açúcar. Neste modelo as marcas atuam de maneira independente (o que não quer dizer isoladas) uma das outras. Não há, necessariamente, uma ligação clara entre elas. Mesmo visualmente.

#### **PRÓS**

- . Baixo risco de contaminação de uma marca para outra.
- . Evita ou minimiza conflitos de canais.

## **CONTRAS**

- . Maior investimento de criação e comunicação para as diferentes marcas.
- . Baixa sinergia entre as marcas irmãs.

Existem ainda outros modelos de arquitetura, como o Híbrido (uma combinação entre misto e independente, a partir de uma definição de escopo de canal e produto), ou mesmo o Agregado (na soma e convivência de duas marcas, como Itaú Unibanco).

O mais importante, no final do dia, é compreender qual o modelo ideal de acordo com a estratégia da sua empresa. Duas multinacionais nos últimos anos redefiniram seus modelos de arquitetura: Unilever e Procter & Gamble. Pautadas por decisões de negócios, alteraram suas rotas e hoje investem em novas plataformas para suas marcas. Certo, errado? Só tem a resposta aqueles que acompanham o dia a dia da marca, planejam seu crescimento e mantêm o comando firme nas estratégias.