

# Um logo para mil produtos

O que está por trás do fenômeno da extensão de linha, a manobra que as grandes marcas estão utilizando para vender um pouco de tudo

Andreas Müller, Eduardo Iorea ■  
e Andréia Barros

“Gostaria de agradecer à Antártica pelas Brahmas que nos enviaram.” Você provavelmente já ouviu a história desta frase. Dizem que teria sido proferida por uma célebre e verborrágica personalidade do futebol brasileiro no final dos anos 70 – embora não exista nenhuma gravação que comprove o ocorrido. Considerada uma das pérolas do anedotário

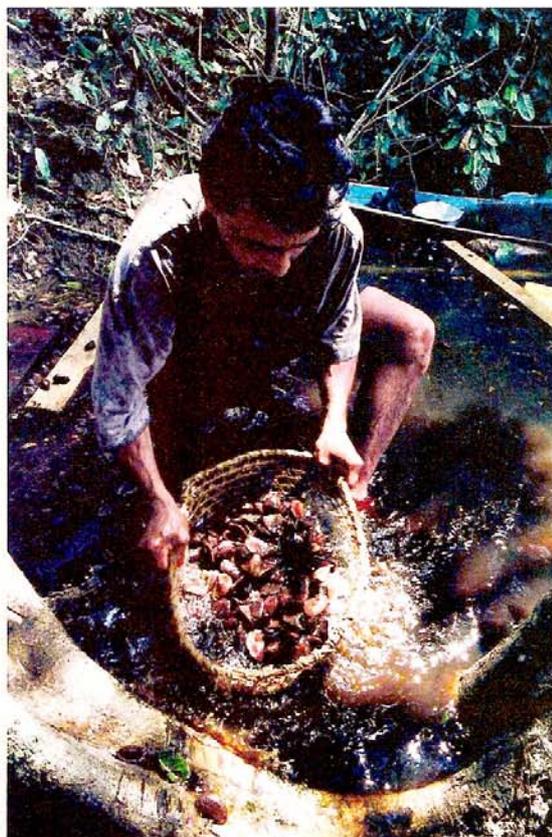
esportivo, a frase contém os vestígios de uma época em que marcas eram sinônimos de produtos. Naquele tempo, “Brahma” não era apenas uma grife, e sim uma palavra, um substantivo que muitos brasileiros empregavam para se referir a cerveja – qualquer cerveja. No imaginário popular, era natural que a Antártica fabricasse “brahmas” – e isso não tinha nada a ver com a futura criação da Ambev, que aconteceria a partir da fusão de ambas as cervejarias. Várias outras



marcas seguiram uma trajetória semelhante. “Gillette” sempre foi um nome comum para lâminas de barbear. E “Xerox” ainda é um serviço oferecido por livrarias e tabacarias que, às vezes, sequer utilizam os equipamentos dessa marca.

Casos como esses, porém, estão deixando de existir. A razão é muito simples: ao contrário do que ocorria até recentemente, as grandes marcas não estão mais dispostas a vender somente um produto, mas vários. Cada grife busca oferecer o máximo de opções ao consumidor e se distancia cada vez mais da especialização. Hoje, por exemplo, o logo da Gillette estampa frascos de desodorante, espumas de barbear, gel pós-barba e outros penduricalhos. A Xerox, há muito, deixou de fabricar somente copiadoras – vende desde monitores de LCD até *softwares*. No início de dezembro, a principal executiva da empresa, Anne Mulcahy, fez uma visita-relâmpago ao Brasil para prospectar empresas que pudessem ser compradas no setor de processamento de documentos, num esforço para diversificar ainda mais as atividades da Xerox. Até a tradicional Brahma apostou nas “extensões de linha”, como são conhecidos os desdobramentos de uma marca dentro de uma determinada categoria. No portfólio atual da grife estão produtos como a Brahma Light, Brahma Extra, Brahma Malzbier e uma versão escura da bebida, a Brahma Black. “O século passado foi o da criação e desenvolvimento das grandes marcas. Já este será o século da multiplicação de produtos sob essas marcas”, prevê o especialista em *branding* Jaime Troiano, presidente da Troiano Consultoria de Marca.

Há tempos que as empresas tentam ampliar o alcance de suas marcas e, conseqüentemente, abrir novas fontes de receita. A novidade é que, aos poucos, essa estratégia está deixando de ser exceção – e começa a se tornar uma espécie de regra de crescimento. “Cerca de 80% dos produtos lançados no mercado brasileiro são extensões de linha ou de marca”, estima Troiano. No Sul, um caso de referência é o da



Produção da Natura: marca “empréstada” prestígio para extensões de linha

fabricante de doces Mu-Mu. Durante muito tempo, a empresa de Viamão, na zona metropolitana de Porto Alegre, associou seu nome a um único produto, o doce de leite. Entretanto, com a entrada de novos competidores nesse segmento, a marca começou a sofrer com a falta de variedade. “A Mu-Mu tinha uma concepção de antiguidade, de marca antiga. E então resolveu rejuvenescer a partir da inovação”, analisa o professor Genaro Galli, que ministra a disciplina de Marketing e Branding na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Aos poucos, a Mu-Mu começou a englobar geleias, alfajores e biscoitos – hoje, seu ciclo de vida está renovado. “Eles criaram meios de vender mais para o mesmo público”, percebe Galli.

O que explica essa corrida pela diversificação é mais do que a necessidade de fazer fermentar as vendas: é uma questão de sobrevivência. Exigente como nunca, o consumidor só

aceita pagar por produtos que tenham um grau mínimo de customização. Isso significa que as marcas de xampus, por exemplo, não podem mais focar apenas nos “cabelos normais”. É preciso oferecer opções para todos os gostos e necessidades. Foi o que fez a Unilever ao lançar um xampu da linha Seda para “cabelos com ondas marcantes”, aqueles que não são lisos e nem cacheados. Ou a cervejaria Femsa, dona da Kaiser, que decidiu abraçar a Sol pensando no especialíssimo “público adulto jovem que gosta de experimentar”. “O fato é que os públicos de cada marca estão se tornando muito heterogêneos”, avisa o professor Leandro Vieira, editor do portal Administradores.com. Até os anos 90, lembra ele, as grifes se posicionavam de acordo com o “perfil médio” do seu público-alvo. Se o produto satisfizesse a maioria dos compradores, ótimo. Hoje, esse paradigma está ultrapassado. As marcas

**Escolha a "arquitetura" da sua marca**

*Existem diferentes maneiras de se ampliar a abrangência de uma marca. Algumas empresas optam por lançar um nome para cada produto, outras colocam todas as linhas debaixo do mesmo guarda-chuva. AMANHÃ pediu ao analista Guilherme Belluzzo, sócio da consultoria Top Brands, que descrevesse as vantagens e desvantagens de cada "arquitetura" de marca. Confira:*

**Arquitetura única**

Quando há só uma marca para todos os produtos. A vantagem desse modelo é o custo – uma única campanha é capaz de gerar *recall* para todo o portfólio. O problema é que marcas de arquitetura única tendem a se destacar somente nas categorias em que foram criadas. A Parmalat, por exemplo, expandiu-se para biscoitos e molhos, mas só obteve a liderança no seu segmento de origem, o de laticínios.



**Arquitetura independente**

Ocorre quando cada categoria de produto conta com uma marca independente. Neste modelo, a empresa tem mais chances de liderar nos vários segmentos em que atua. A desvantagem: é um método caro. Algumas empresas com arquitetura independente estão se esforçando para enxugar seu número de marcas. Um exemplo é a Unilever, que já teve mais de 1.200 grifes e, hoje, conta com "apenas" 400 – uma delas, a Omo.



**Arquitetura mista**

Aqui, a empresa investe no fortalecimento de uma marca que passa a ser utilizada como "sobrenome" de cada produto. Assim, facilita o lançamento de novas linhas, além de racionalizar o investimento em marketing. A referência é a Nestlé. Seus produtos têm marca própria (Nescau, Alpino, Chambinho, Moca etc), mas carregam o "sobrenome" Nestlé. É considerada a grande tendência do *branding* corporativo.



Fonte: Guilherme Belluzzo, da Top Brands Consultoria e Gestão de Marcas – <http://www.topbrands.com.br>

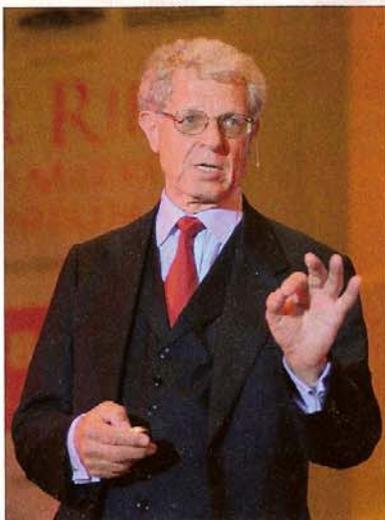
procuram se encaixar em todos os perfis de consumo existentes no mercado – o que só é possível por meio do lançamento de novos produtos.

Por trás dessa mudança também há um fator econômico: construir marcas é um processo caro e, muitas vezes, demorado. É bem mais barato lançar um produto sob o guarda-chuva de uma marca já consolidada do que construir outra grife a partir do zero. E isso explica por que tantas empresas estão

reduzindo seu cardápio de logotipos, embora tenham cada vez mais produtos à venda. "É uma necessidade econômica. Ninguém tem condições de sustentar uma quantidade muito grande de marcas e manter a eficiência em todas elas", defende Paulo Secches, presidente da consultoria TNS Interscience, especializada em monitorar padrões de consumo. O custo de manutenção se torna ainda maior perante consumidores que não estão dispostos a confiar nas marcas. O "Trust Barometer 2006", um estudo realizado pela firma inglesa de relações públicas Edelman, mostra que a comunicação institucional das empresas passa por uma crise de credibilidade. No Brasil, por exemplo, os "amigos e pessoas como você" são considerados a fonte mais segura de informações sobre uma companhia, com um índice de credibilidade de 86%, segundo os cálculos da Edelman. Já o "presidente da empresa", com 52%, é apenas a sétima fonte mais confiável – perde para

"Contador", "Analistas Financeiro ou de Mercado" e até para o "Médico da Família". E a tendência é de que as fontes institucionais percam ainda mais ibope no futuro. Não, o cenário não é nada favorável ao surgimento de novas marcas.

Talvez por isso, as empresas já não fazem cerimônia para se livrar de algumas marcas menos lucrativas, o que só aprofunda o fenômeno das extensões de linha. Esse movimento é visível no setor automobilístico e, principalmente, no de tecnologia da informação. A certa altura, empresas como HP e IBM chegaram a ter mais de mil marcas, praticamente uma para cada produto. Hoje, seus portfólios são bem mais enxutos. Recentemente, a HP aposentou a marca Compaq, adquirida em setembro de 2001 e que sempre teve grande prestígio no setor de *notebooks*. "O cotidiano se tornou muito complexo e, hoje, o consumidor cumpre vários papéis ao mesmo tempo. As marcas têm de acompanhá-lo nesses diferentes papéis, mas de uma maneira simples e descomplicada", explica Márcio Furrier, gerente de marketing da HP do Brasil. Para ele, o importante é cuidar para que os produtos não ul-



Al Ries: extensões de linha são incapazes de construir marcas fortes

trapassem as fronteiras do posicionamento da marca-mãe. “É preciso manter um ‘núcleo’ de marca e fazer o máximo possível de estudos sobre consumo, gostos e tendências”, defende Furrier.

**Quem chega primeiro** – Não será desta vez, porém, que haverá uma redução na quantidade de logos que disputam a atenção dos consumidores. As extensões de linha ou de marca funcionam bem no caso de grifes universais, amplamente conhecidas – que podem até “emprestar” um pouco de seu prestígio a outros produtos. Mas essa estratégia nem sempre garante o sucesso em todos os segmentos. “Uma grande empresa pode usar uma marca para forçar as vendas de todo um portfólio de produtos. Mas isso é suficiente para construir grandes marcas individuais? Eu penso que não”, questiona o guru norte-americano Al Ries que, juntamente com Jack Trout, é um dos pais do conceito de posicionamento de marca. Em entrevista a AMANHÃ, Ries diz estar convencido de que uma extensão de linha ou de marca só tem condições de vingar nos segmentos em que não existe uma competição muito feroz. Por exemplo: a General Electric sempre foi muito bem-sucedida ao levar sua marca a setores como o de turbinas de avião, equipamentos médicos, energias renováveis e outros. “A IBM usou a mesma estratégia, mas em segmentos bem mais concorridos, como o de microcomputadores e notebooks. Não obteve sucesso”, compara Ries.

É claro que as extensões também podem ser usadas quando a marca

pretende estrear num segmento já explorado. Nesse caso, porém, a iniciativa dificilmente levará o produto a uma posição de destaque. A Apple, por exemplo, fabrica computadores e notebooks com seu próprio nome e até tem boa participação nesses segmentos, mas não lidera em nenhum deles. Já quando se trata de entrar em um segmento pouco conhecido ou inexplorado, é preciso apostar em marcas novas, capazes de se tornar referências para o consumidor. Foi por isso que a Apple criou a grife iPod ao se aventurar no novíssimo mercado de tocadores de músicas em MP3, do qual se tornou líder absoluta. “A marca vencedora geralmente é aquela que chega primeiro”, aponta Ries.

No Brasil, uma das empresas que melhor equilibram extensões de linha com marcas novas é a Natura. Ao longo dos anos, a companhia criou um nome forte, amplamente associado a valores como o respeito ao meio ambiente, a sustentabilidade e a “beleza responsável” – aquela que não fere a saúde do consumidor. “A partir daí, procuramos fazer com que todos os nossos produtos reforcem essa proposta de valor”, descreve Eduardo Costa, diretor de marca da empresa. Desde um simples batom até os perfumes mais caros, todos os itens chegam ao mercado ostentando a imagem de “produto natural”. Essa diferenciação permite que

a Natura conceda a eles “submarcas” de grande apelo. A linha de tratamento facial e cremes anti-rugas, por exemplo, é conhecida como “Chronos”. Já a de perfumaria e higiene pessoal se chama “Ekos”. “Cada uma delas remete aos valores que são associados à Natura. São as porta-bandeiras da nossa marca principal”, compara Costa. Muitas vezes, a preocupação em respaldar esses valores leva a Natura a tomar decisões drásticas. Recentemente, as vendas de uma essência de pitanga estouraram a tal ponto que os estoques da fruta acabaram. “Era só botar pitanga e vender. Mas, àquela altura, não tínhamos mais nenhuma garantia de que a fruta estava sendo colhida de modo sustentável”, lembra Costa. Para evitar danos ambientais, a Natura resolveu não entregar os pedidos de essência de pitanga. “A decisão teve um custo altíssimo. Mas foi necessária, pois fazia parte da nossa construção de marca.”



Cerveja Sol, o lançamento da Femsa: supersegmentação



Desejamos a você só boas notícias neste Natal e Ano Novo. No resto do tempo, pode contar com a gente. Fazemos isso com qualidade e na hora certa todos os dias desde 1997.

Agência  
**Baguete**  
Conteúdo Digital

[www.agencia.baguete.com.br](http://www.agencia.baguete.com.br)