UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FATORES CRÍTICOS PARA EXTENSÃO DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO

Carla Rossana Valverde Prates

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

SÃO PAULO
2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CARLA ROSSANA VALVERDE PRATES

FATORES CRÍTICOS PARA EXTENSÃO DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Prates, Carla Rossana Valverde
Fatores críticos para a extensão de marca: um estudo de caso / Carla Rossana Valverde Prates. -- São Paulo, 2009.
161 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.
Bibliografia.

1. Marcas – Administração 2. Marketing I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.827

Aos meus pais, pelo incentivo acadêmico, e ao Tiago, pelo carinho e dedicação incondicionais.

Agradeço ao Professor Doutor Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi por sua orientação e importantes contribuições ao longo desse trabalho. A todos os demais professores da FEA-USP, agradeço pelo valioso conhecimento repassado em aula, especialmente aos Professores Geraldo Toledo e Edson Crescitelli, importantes fontes de inspiração. Também agradeço aos colegas de turma Carolina de Freitas Luis Compagno e Renato Pelissaro pela constante troca de informações e pelo incentivo no período final dessa dissertação.

Aos profissionais Marcelo Cereser, Paulo Sola, Amauri Garcia Pereira, Ricardo Sérgio dos Santos e Lincoln Seragini, agradeço pelo tempo gentilmente cedido para as entrevistas.

Agradeço também aos meus pais, José Carlos Prates e Nadir Eunice Valverde Barbato de Prates, pelo apoio e reconhecimento de meu esforço para concluir essa jornada. Pela compreensão de minha ausência em eventos familiares e sociais nestes últimos anos, agradeço aos meus irmãos, José Carlos Prates Filho e Alfredo Valverde Prates, Lucilena Latorre Noronha, Antonio Paulo Noronha, e todos meus amigos.

Ao meu querido Tiago, um agradecimento especial pela paciência, compreensão, dedicação e contínuo incentivo durante o processo.

RESUMO

Devido à grande adoção por parte das empresas da estratégia de extensão de marca como base para crescimento, e também à falta de estudos específicos no Brasil sobre as variáveis que podem influenciar o desempenho das extensões de marca realizadas, este estudo se propõe a identificar os fatores críticos para a extensão de marca e suas implicações no sucesso da extensão. Para atingir este objetivo proposto, buscou-se um referencial teórico sobre diferentes temas relacionados à extensão de marca, e conduziu-se uma pesquisa exploratória, qualitativa e com uso do recurso de estudo de caso. A empresa selecionada para o estudo de caso único foi a Castelo Alimentos, onde os dados obtidos nas entrevistas foram analisados a partir de um modelo conceitual proposto sobre os fatores críticos para o sucesso da extensão de marca, formulado com base na pesquisa bibliográfica e agrupado em três tipos: fatores relacionados à empresa, fatores relacionados à marca mãe e fatores relacionados à extensão de marca. Os resultados sugerem que o grau de influência de cada fator varia conforme o tipo de extensão de marca realizada (extensão de linha, extensão de categoria similar, extensão de categoria dissimilar). Ainda, o fator considerado como mais importante para o sucesso da extensão foi o de adequação entre a extensão e a marca mãe; quanto mais similar e consistente a extensão for em relação à marca mãe, maiores chances de sucesso ela terá. Constatou-se também que o valor simbólico da marca e a sequência de realização das extensões são pouco significativos para o sucesso das extensões. Em contrapartida, o suporte para a extensão de marca foi considerado como um fator importante para seu sucesso para todas as extensões de marca analisadas. A partir das conclusões discutidas e levando-se em consideração as limitações do método de pesquisa escolhido, são propostas algumas recomendações às empresas brasileiras que buscam realizar extensões de marca.

ABSTRACT

Due to the wide adoption by business of the brand extension strategy as the basis for growth, and also to the lack of specific studies in Brazil on the variables that can influence the performance of brand extensions undertaken, this study aims to identify the critical factors for brand extension and its implications for the success of the extension. To achieve this proposed objective, a theoretical basis was sought on different topics related to brand extension, and after, an exploratory and qualitative study was conducted, using the case study method. The company selected for the one case study was Alimentos Castelo, where the data obtained in the interviews was analyzed using a proposed conceptual model on the critical factors for successful brand extension, designed based on the literature and grouped in three types: factors related to the company, factors related to the original brand and factors related to brand extension. The results suggest that the degree of influence of each factor varies depending on the type of brand extension made (line extension, extension to similar category, extension to dissimilar category). Moreover, the factor considered as the most important to the success of the brand extension was the fit between the extension and parent brand - the more similar and consistent the extension is to the parent brand, the greater the chance of success. It was also found that the symbolic value of the brand and the sequence of the extension implementation are not very significant for the success of the extensions. In contrast, support for the brand extension was considered an important factor for the success of all brand extensions analyzed. From the findings discussed and taking into account the limitations of the research method chosen, some recommendations are proposed to Brazilian companies seeking to use brand extensions.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 3
LISTA DE FIGURAS 4
1 INTRODUÇÃO 5
1.1 O problema em estudo 6
1.2 Objetivos do estudo 7
1.3 Justificativa e contribuições do estudo 7
1.4 Organização do estudo 9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 11
2.1 Evolução histórica do conceito de marca 11
2.2 Definições de marca 12
2.3 Funções desempenhadas pela marca 15
2.4 Identidade da marca 16
2.4.1 Prisma de identidade da marca 17
2.4.2 Sistema de identidade da marca 19
2.5 Imagem de marca 22
2.6 Posicionamento de marca 23
2.7 Marca como ativo que gera valor 26
2.8 Avaliação do valor da marca 29
2.8.1 Lealdade de marca 30
2.8.2 Qualidade percebida 33
2.8.3 Associações e diferenciação de marca 34
2.8.4 Consciência de marca 35
2.8.5 Comportamento do mercado 36
2.9 Decisões de estratégia de marca 37
2.9.1 Posicionamento da marca 38
2.9.2 Seleção do nome de marca 38
2.9.3 Patrocínio da marca 43
2.9.4 Desenvolvimento da marca 43
2.10 Extensão de marca 45
2.10.1 Vantagens e desvantagens da extensão de marca 47
2.11 Gestão de portfólio de marcas 49
2.11.1 Matriz marca/produto 50
2.11.2 Espectro de relacionamento entre as marcas 51
2.11.3 Árvore de hierarquia de marcas 53
2.12 Fatores críticos para a extensão de marca 54
2.12.1 Fatores relacionados à empresa 55
2.12.2 Fatores relacionados à marca mãe 56
2.12.3 Fatores relacionados à extensão de marca 58
2.13 Diretriz teórica da pesquisa 59
3 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA 61
3.1 Introdução 61
3.2 Tipos de pesquisa 62
3.3 Método de pesquisa 64
3.3.1 O estudo de caso 65
3.3.2 Protocolo para o estudo de caso 67
3.4 Coleta e tratamento de dados 68
3.4.1 Fontes de dados 68

3.4.2 Instrumentos de coleta de dados ... 69
3.4.3 Análise dos dados ... 70
3.5 Seleção do caso pesquisado ... 71
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS ... 73
4.1 Apresentação da empresa ... 73
4.1.1 Histórico das extensões de marca ... 74
4.1.2 Categorias de produtos: características, atuação da Castelo e concorrentes ... 77
4.1.3 Portfólio de marcas ... 79
4.2 Categorias selecionadas para o estudo ... 81
4.3 Resultados e conclusões sobre os fatores críticos para as extensões de marca ... 81
4.3.1 Fatores relacionados à empresa ... 81
4.3.1.1 Porte da empresa ... 81
4.3.1.2 Competências distintivas de marketing ... 82
4.3.2 Fatores relacionados à marca mãe ... 85
4.3.2.1 Força da marca ... 85
4.3.2.2 Valor simbólico da marca ... 92
4.3.2.3 Ordem de entrada da marca em outra categoria ... 93
4.3.3 Características da extensão de marca ... 94
4.3.3.1 Sequência de realização da extensão de marca ... 94
4.3.3.2 Suporte dado à extensão ... 95
4.3.3.3 Adequação da extensão ao negócio original ... 96
4.4 Análise dos resultados das extensões da marca Castelo ... 99
4.4.1 Resultados financeiros da Castelo Alimentos ... 99
4.4.2 Avaliação dos entrevistados sobre o sucesso das extensões da marca Castelo ... 101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ... 105
5.1 Conclusões finais ... 105
5.2 Limitações do estudo ... 108
5.3 Sugestões de estudos futuros ... 108
REFERÊNCIAS ... 111
APÊNDICES ... 125
ANEXOS ... 135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de estudos realizados no Brasil sobre marca..... 8
Quadro 2 - As funções da marca para os consumidores 16
Quadro 3 - Declaração de posicionamento do refrigerante Mountain Dew..... 26
Quadro 4 - As dez medidas do *brand equity*..... 30
Quadro 5 – Fatores críticos para a extensão de marca 60
Quadro 6 - Estratégias analíticas gerais para análise de estudo de caso 70
Quadro 7 – Grau de similaridade entre o produto original e as extensões..... 97
Quadro 8 – Grau de influência dos fatores para a extensão de marca 106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Prisma da marca 15
Figura 2 - Prisma de identidade da marca 18
Figura 3 - Prisma de identidade da marca Lacoste 19
Figura 4 - Sistema de Identidade da Marca 20
Figura 5 - Associações para a marca Apple 22
Figura 6 - Relação entre identidade, imagem e posicionamento na construção e marcas 25
Figura 7 - A pirâmide da lealdade 31
Figura 8 - Níveis de consciência da marca 35
Figura 9 - Principais decisões de estratégia de marca 38
Figura 10 - Campanha institucional da Unilever 40
Figura 11 - Matriz de crescimento produtos/mercados 44
Figura 12 - Matriz marca/produto 50
Figura 13 - Espectro de relacionamento entre as marcas 51
Figura 14 - Hierarquia de marcas 53
Figura 15 - Modelo teórico dos fatores críticos da extensão de marca 60
Figura 16 - Convergência de evidências do estudo de caso 68
Figura 17 – Árvore de hierarquia das marcas Castelo 80
Figura 18 – Rótulo da embalagem do vinagre Castelo Clássico 87
Figura 19 - Associações para a marca Castelo 89
Figura 20 – Evolução da marca Castelo 92
Figura 21 – Percepção de adequação das extensões da marca Castelo 98

1 INTRODUÇÃO

A revolução industrial permitiu que um maior número de pessoas tivesse acesso a produtos antes manufaturados artesanalmente. O foco naquela época era volume de produção e então, o grande desafio das indústrias era buscar novas formas de produzir mais e, se possível, a um custo menor.

Com o surgimento ao longo dos anos de várias indústrias em um mesmo setor, inicia-se a competição pelos mesmos consumidores e assim, a busca por melhorias na estrutura de custos deixa de ser um desejo para se tornar uma necessidade de sobrevivência. Controle rígido de custos diretos e indiretos, diminuição de custos de pesquisa e desenvolvimento, elaboração agressiva de economias de escalas, negociação de matérias-primas, por exemplo, foram algumas iniciativas que poderiam ser tomadas pela empresa para diminuir custos.

Porém, hoje em dia, buscar a vantagem competitiva por meio de liderança de custos (PORTER, 1980) só faz sentido em um mercado de *commodity*, como por exemplos grãos de soja, onde se considera a oferta muito semelhante ou igual entre uma empresa e outra. Em mercados onde o consumidor compara produtos de diferentes fabricantes, a vantagem competitiva se dá através da diferenciação (PORTER, 1980), isto é, a empresa identifica os pontos fortes e aptidões que possui para entregar algo único que a diferencie de seus concorrentes e que seja valorizado pelos consumidores.

A empresa pode escolher diferenciar seus produtos através de seus atributos funcionais (tangíveis), como um ingrediente ou uma embalagem nova, por exemplo. Mas essa diferenciação pode não se sustentar no longo prazo, uma vez que a tecnologia está cada vez mais acessível a todas as empresas e é passível de reprodução por parte dos concorrentes. Em contrapartida, a diferenciação por atributos emocionais é mais perene, pois se baseia em atributos intangíveis, associados à marca, como por exemplo, status e bem estar. Essas associações e percepções do consumidor em relação à marca podem se tornar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, que não é facilmente copiada pelos concorrentes.

É a partir dos anos 80 que se inicia a preocupação por parte dos departamentos de marketing das empresas da gestão da marca como ativo estratégico, capaz de gerar valor para os consumidores (AAKER, 1998). A marca passa a ser vista como o principal ponto de relacionamento do consumidor com a empresa e, então, grandes investimentos são direcionados para desenvolvê-la e torná-la cada vez mais forte. Em contrapartida, a empresa espera tirar o máximo de proveito deste investimento realizado na construção da marca, lançando diferentes produtos sob sua chancela, ou seja, realizando extensões da marca.

A Virgin é um excelente exemplo de marca que realizou diversas extensões, e com sucesso. Com mais de 100 empresas em cerca de 22 países, a marca Virgin, originalmente conhecida como Virgin Records, está hoje nas mais diferentes categorias de produtos e serviços: Virgin Atlantic Airways e Virgin Express (companhias aérea), Virgin Direct (serviços financeiros), Virgin Vie (rede de varejo e operação de venda direta de cosméticos), Virgin Radio e Virgin TV (empresas de mídia), Virgin Rail (trem), Virgin Cola, Virgin Energy e Virgin Vodka (refrigerantes e bebidas), Virgin Clothing e Virgin Jeans (linha de roupas casuais), Virgin Bride (loja de artigos para noivas).

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), um dos fatores que garantiu o sucesso de todas essas extensões da marca Virgin foi a identidade da marca, mantida nos diferentes tipos de negócios, compartilhando valores e associações comuns, como qualidade do serviço, inovação, diversão e boa relação custo-benefício.

A extensão de marca pode parecer uma maneira fácil e rápida de explorar um dos maiores ativos da empresa, mas também pode ser um grande risco (AAKER, 1998). Uma extensão de marca feita de maneira errada pode criar associações depreciativas para a marca principal, que no futuro serão caras ou até impossíveis de serem revertidas (RIES e TROUT, 1993). Sendo assim, o processo de extensão de marca demanda por parte da empresa um entendimento profundo das variáveis que podem influenciar seu sucesso.

1.1 O problema em estudo

Comumente, a avaliação do potencial de uma extensão de marca se dá exclusivamente no âmbito da marca: a força da marca, suas associações positivas, tempo no mercado etc. Porém,

outros fatores relacionados à empresa, como seu tamanho e capacidade de inovar, e relacionados à própria extensão, como adequação à categoria da marca principal, podem também influenciar o sucesso da extensão de marca.

Em função da importância da estratégia de extensão de marca como forma de crescimento das empresas e da falta de conhecimento aprofundado sobre as variáveis que influenciam seu sucesso, este trabalho se propõe a investigar a seguinte questão:

- Quais os fatores críticos para a realização de uma extensão de marca?

1.2 Objetivos do estudo

O objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores críticos para a extensão de marca e suas implicações no sucesso da extensão.

Dentre os objetivos específicos estão:

– identificar similaridades e dissimilaridades entre o modelo teórico proposto e a realidade da empresa estudada;
– identificar os fatores que motivam a realização da extensão de marca;
– oferecer recomendações às empresas brasileiras sobre a realização de extensão de marca.

1.3 Justificativa e contribuições do estudo

A extensão de marca é uma prática comum no mundo empresarial e tem sido a base de crescimento de diversas empresas nas últimas décadas (AAKER, 1998, p.218). Resultados de um estudo da Nielsen (auditoria do varejo), realizado entre 1977 e 1984, comprovaram essa tendência afirmando que 40% dos lançamentos de novos produtos nesse período foram extensões de marca (KAPFERER, 2003, p.227).

Dessa forma, o tema extensão de marca não é novidade e já possui diversos estudos a respeito. Porém, após uma revisão bibliográfica, constatou-se que a grande maioria destes estudos é de origem estrangeira, sendo poucos os autores brasileiros que se aprofundaram

especificamente em extensão de marca, uma vez que a abordagem normalmente é sobre o tema marca, de forma mais ampla.

Para conhecimento, o quadro abaixo apresenta de maneira resumida alguns estudos realizados no Brasil sobre diversos aspectos relacionados à marca.

Quadro 1 - Exemplos de estudos realizados no Brasil sobre marca

	Ano	Autor	Tipo	Assunto
Assuntos relacionados a marca	1999	Serralvo	Tese	Influência das marcas na formação cultural dos usos e costumes.
	2003	Lopes	Dissertação	Gestão de marcas em processo de fusão e aquisição no Brasil.
	2004	Milone	Tese	Metodologia para mensuração do valor de marca em empresas dos setores alimentício e financeiro.
	2004	Telles	Tese	Modelo para avaliar o reposicionamento de marcas.
	2005	Khauaja	Dissertação	Fatores de marketing na construção de marcas sólidas.
	2006	Trinta	Tese	Modelo integrativo para avaliação de marcas.
	2007	Prado, S.	Dissertação	Influência do varejo na construção de marcas.
	2008	Caputo *et alli*	Artigo	Avaliação de marcas.
	2007	Proença	Tese	Gestão da marca ao longo da cadeia de valor.
	2008	Prado, K.	Tese	Preferência pela marca no processo de decisão de compra de famílias de baixa renda.
Extensão de marca	1993	Cardoso	Dissertação	Efeito da extensão de marca na avaliação da marca.
	1996	Hernandez	Dissertação	Modelo de avaliação de extensões de marcas.
	1997	Tavares	Tese	Processo de construção da marca e sua interação com extensões nesse processo.
	1998	Amaral	Dissertação	Estratégias de marcas, entre elas, a extensão de marca.
	2004	Braga	Dissertação	Gestão de marcas e possibilidade de expansão das mesmas.
	2005	Turatti	Dissertação	Papel do posicionamento de marca como variável de influência nas extensões.

Sendo assim, algumas possíveis contribuições do presente estudo se dão tanto no âmbito teórico quanto prático. Em primeiro lugar, este trabalho possibilitará um melhor entendimento do conceito de extensão de marca e dos fatores que influenciam seu sucesso, não só no que se refere à marca – foco de estudo dos trabalhos sobre o tema -, mas também no que se refere à empresa e à própria extensão.

Depois, a maioria da literatura sobre extensão de marca é encontrada em livros e artigos dos Estados Unidos e Europa e, portanto, há uma grande oportunidade de contribuir com um estudo realizado no Brasil, avaliando condições específicas do contexto do nosso país.

Por fim, a partir dos resultados encontrados, espera-se contribuir com recomendações para empresas que pretendam adotar essa estratégia para suas marcas.

1.4 Organização do estudo

Este estudo está organizado em cinco capítulos, incluindo a presente introdução, resumidos abaixo:

- **Capítulo 1:** introdução, com o problema a ser estudado, a justificativa de sua escolha, os objetivos, contribuições e também a organização do trabalho;
- **Capítulo 2:** fundamentação teórica, que contempla todos os assuntos relevantes para este estudo, desde a evolução histórica do conceito de marca até chegar a *brand equity*, as dimensões que o formam e metodologias de avaliação; assim como decisões de marca, gestão de portfólio de marcas e estratégias de crescimento da empresa - entre elas, a extensão de marca;
- **Capítulo 3:** metodologia da pesquisa empírica, onde são definidos o método de pesquisa, a coleta e tratamento dos dados, e também a seleção do caso a ser estudado;
- **Capítulo 4:** apresentação e análise dos resultados do estudo de campo, quando é feita a comparação entre as informações coletadas sobre a empresa e a teoria;
- **Capítulo 5:** considerações finais, com as conclusões sobre os resultados obtidos, as limitações e sugestões de estudos futuros.

Ao fim do trabalho estão também listadas as referências, os apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste segundo capítulo, foi realizada uma revisão da literatura disponível até o presente momento, identificando as diferentes linhas de pensamento sobre cada um dos conceitos relevantes para o tema em estudo.

2.1 Evolução histórica do conceito de marca

A história da marca está ligada ao ato físico de marcar, por incisão ou pressão, sobre uma superfície como pedra, barro ou pele de animais (COSTA, 2004). O termo *brand*, marca em inglês, tem sua origem no nórdico antigo *brandr*, "queimar", devido ao fato de proprietários de gado na época marcarem com fogo seus animais, como é feito ainda nos dias de hoje (KELLER e MACHADO, 2006). Não é possível designar uma data precisa que identifique o início do uso de marcas, mas segundo Keller e Machado (2006), foram encontradas marcas em porcelanas chinesas, jarros de cerâmica gregos e romanos, e mercadorias indianas datadas de 1.300 a.C. A finalidade de tal marcação era de identificar o objeto segundo seu proprietário, ou seja, deixar um sinal no objeto que remetesse ao seu dono.

Com o surgimento do comércio na Idade Antiga, diversos produtores passaram a oferecer seus produtos num mesmo local, permitindo então a comparação entre eles. Farinha, azeite e vinho de diferentes características e qualidades passam a ficar disponíveis para os compradores num mercado comum. A marca nesse momento amplia sua função de identificação, pois, além de informar a origem do produto (fabricante), ela também permite diferenciá-lo dos concorrentes.

Na Idade Média, corporações de ofícios e de mercadores utilizam-se de marcas para controlar a quantidade e qualidade de suas produções, as chamadas *marcas de comércio* (do inglês *trademarks*). Segundo Pinho (1996), além de ajudar nesse procedimento de controle, as marcas eram uma forma de proteção para o comprador, que podia identificar o produtor e a respectiva qualidade do produto, e também para o fabricante, que podia identificar falsificações.

No séc. XI, surgem as comunas e cidades, distantes dos centros produtores. A relação direta antes existente entre o produtor e o comprador de mercadorias desaparece, e a marca passa a ser o elo entre as duas partes que se encontravam em lugares diferentes. Evoluções econômicas e nos sistemas social e político do séc. XVII mudaram a forma de produzir e consumir. Com a Revolução Industrial, a sociedade agrária e artesanal passa para uma economia de produção. A marca nesse novo contexto não é só garantia de procedência e diferenciador do produto, ela também passa a ser patrimônio do comerciante, um ativo que possibilita atrair e conservar a clientela (COSTA, 2004), e que, portanto, deve ser protegido.

A preocupação com a questão legal das marcas ganha importância no século XIX e é refletida na legislação de países que tiveram um ritmo de industrialização mais acelerado, como Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha, com leis específicas sobre marcas. Conforme assinala Pinho (1996), em 1862 foi promulgada na Inglaterra a Lei de Marcas, em 1870 nos Estados Unidos a Lei Federal de Marcas e Comércio, e em 1874 a Lei para a Proteção de Marcas. No Brasil, como descreve Domingues (1984 *apud* PINHO, 1996), a primeira lei sobre marcas data de 1875, resultado de uma disputa judicial na Bahia entre duas empresas fabricantes de rapé, que possuíam marcas muito semelhantes: *Arêa Preta e Arêa Parda*.

Porém, foi somente a partir do séc. XX que a gestão da marca se tornou uma preocupação central das empresas (AAKER, 1998), que passaram então a investir em seu desenvolvimento através de comunicação, e também em sua defesa contra plágios, através de ações judiciais.

2.2 Definições de marca

Diversas definições de marcas podem ser encontradas tanto na literatura de marketing como em outras referências. A American Marketing Association (*apud* KOTLER e KELLER, 2006, p.269) define marca como

> [...] um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes.

Tanto Aaker (1998), quanto Kotler e Armstrong (2007) e Limeira (2005) possuem definições semelhantes à apresentada acima. Para Aaker (1998, p.7),

> Uma marca é um nome diferenciador e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada[1], ou desenho de embalagem) destinado a identificar bens e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.

Para Kotler e Armstrong (2007, p.206), a marca pode ser

> [..] um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho – ou uma combinação desses elementos - que identifica o fabricante ou vendedor de um produto ou serviço.

E para Limeira (2005, p.109), a marca é

> [..] uma letra, uma palavra, um símbolo ou qualquer associação desses elementos, adotada para identificar produtos e serviços de um fornecedor específico.

Percebe-se que essas definições de marca englobam elementos verbais, como um nome, termo, letra, palavra ou números, e elementos gráficos, como um sinal, símbolo ou desenho (NICKELS e WOOD, 1999). Os elementos verbais são chamados de *nome da marca* e representam a parte da marca que pode ser pronunciada, já os elementos gráficos são denominados *logotipo*, representando a parte da marca que é reconhecível, mas não é pronunciável (AMA, 1960, *apud* PINHO, 1996).

Esses elementos apresentados nas definições de marca frisam principalmente as funções de identificação e diferenciação, porém, não são capazes de abranger todos os significados por trás da marca. E apesar dos autores renomados sobre o tema usarem definições de marca parecidas com a da AMA, eles concordam que marca não se resume a um nome ou símbolo identificador e diferenciador - é um conjunto de significados, nos quais a pessoa pensa quando vê o nome/símbolo e associa a características tangíveis e também intangíveis do produto ou serviço.

---

[1] Segundo a AMA, marca registrada é uma marca ou parte de uma marca (nome da marca, logotipo ou logomarca) à qual é dada proteção legal, porque é capaz de apropriação exclusiva. No Brasil, o órgão responsável é o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

Segundo Keller e Machado (2006), para fazer a distinção entre ‘marca’ na definição tradicional da AMA e ‘Marca’ segundo uma visão mais ampla de significados, alguns profissionais usam o ‘M maiúsculo’ para o segundo tipo.

Nesse sentido de ampliar a definição de marca, Tavares (1998, p.21) sugere a seguinte definição:

> Marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar a promessa de benefícios, associada a bens ou serviços, que aumenta o valor de um produto além do seu propósito funcional, tendo uma vantagem diferencial sustentável.

Para este autor, a promessa de benefícios é o que diferencia a marca e a coloca na perspectiva do consumidor; vantagem diferencial significa que a marca oferece uma razão para o consumidor preferi-la em detrimento a suas concorrentes; e sustentável indica que a vantagem diferencial precisa se manter ao longo do tempo, não pode ser facilmente copiada pelas marcas concorrentes.

Kapferer (2004) também defende um conceito amplo sobre marca.

> Marca é um sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança, e pertinência a um universo. (KAPFERER, 2003, p.14).

> Se para o jurista a marca é um símbolo que distingue a produção de uma empresa e certifica sua origem, não adquirindo valor a não ser pelo registro e certificação, o conceito de marca tem um sentido bem maior no mundo econômico [...]. A marca só tem valor na medida em que esse símbolo adquire um significado exclusivo, positivo, que se sobressai na mente do maior número de clientes. (KAPFERER, 2003, p.21).

> Atribuir uma marca a um produto não quer dizer tê-la literalmente sobre o produto físico, na embalagem, mas sim, dentro dele, pois é a marca que lhe dá significado e orienta o consumidor como deve entendê-lo. A marca, portanto, é uma perspectiva de leitura do produto, ela define o tipo e o nível de expectativas que se pode ter quando ele leva seu nome. (KAPFERER, 2003, p.49).

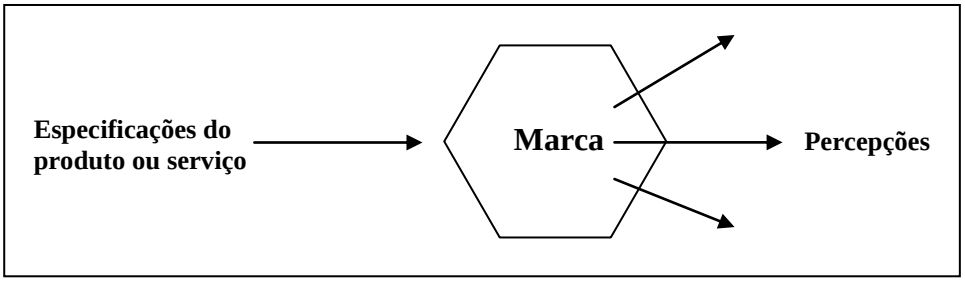
Este autor, assim como Tavares, também se refere à marca como um conjunto de significados que geram uma expectativa no consumidor de entrega, podendo ser no âmbito de qualidade, segurança, preço, status etc.

Calkins (2006), semelhante ao que foi dito por Kapferer (2004), também entende a marca como uma perspectiva de leitura do produto e faz uma alusão interessante a um prisma que

reflete percepções. Segundo este autor, o produto ou serviço possui características e atributos funcionais definidos por suas especificações (tamanho, durabilidade, etc.), mas, é a marca que tem capacidade de ampliar as percepções do consumidor sobre esse produto ou serviço.

> Marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço. A diferença entre um nome e uma marca é que um nome não tem associações; é simplesmente um nome. Um nome torna-se uma marca quando as pessoas o vinculam a outras coisas. Uma marca é bem parecida com uma reputação. (CALKINS, 2006, p.1).

Figura 1 - Prisma da marca



Fonte: CALKINS, 2006, p. 3.

2.3 Funções desempenhadas pela marca

Na medida em que permite diferentes significados, a marca pode então desempenhar diferentes papéis, desde o mais básico de identificar objetos para facilitar a escolha e diminuir o tempo gasto, chegando até à função de ajudar o consumidor a construir sua identidade.

Segundo Kapferer (2003), são oito as funções desempenhadas pela marca: função de referência, de praticidade, de garantia, de otimização, de personalização, de permanência, hedonista e ética. Podemos agrupá-las conforme três diferentes naturezas: identificação, redução do risco e satisfação.

O primeiro tipo de função, a de identificar, diz respeito à própria essência da marca, é a função mais mecânica. A marca serve tanto para informar a origem do produto/serviço, como para situá-lo em relação à produção setorial, de maneira que seja rapidamente encontrado no ponto de venda, permitindo ganho de tempo e energia. Mas, a marca também significa a garantia de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante, e isso significa a redução do risco percebido. Ainda, a marca pode ter a função de gerar satisfação para os consumidores de diversas maneiras: através do vínculo criado ao longo do tempo que

a torna familiar e íntima; pelo seu próprio uso, que dá significado à imagem de seu usuário, podendo proporcionar status diferenciado; por sua estética, design e suas comunicações; e até pelo comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade.

O quadro abaixo resume as funções da marca para os consumidores e mostra a evolução da função mais funcional para a mais simbólica.

Quadro 2 - As funções da marca para os consumidores

Funcional

	Função	Benefício ao consumidor
Identificar	**Referência**	Situar-se em relação à produção setorial e identificar rapidamente o produto procurado no ponto de venda. Identificar a origem (fabricante) do produto.
	Praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela fidelidade.
Reduzir o Risco	**Garantia**	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
	Otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
	Personalização	Sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem que é passada aos outros.
Hedonista	**Permanência**	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e ainda dura.
	Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu design e suas comunicações. Satisfação ligada ao *status* diferenciado proporcionado pelo uso e consumo da marca.
	Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante).

Simbólica

Fonte: adaptado de KAPFERER, 2003, p. 24.

2.4 Identidade da marca

A palavra ‘identidade’ está ligada a características singulares pelas quais uma pessoa é reconhecida. E assim como as pessoas possuem uma identidade (única), as marcas também possuem a sua identidade.

Conforme Aaker e Joachimsthaler (2007, p.53), “identidade de marca é um conjunto de associações de marca que o estrategista deseja criar ou manter.” Mas, além de ser singular, ou seja, possuir um conjunto único de associações e atributos, a identidade de marca deve também ser estratégica, o que significa que ela deve servir de orientação para ação e decisão de seus gestores.

Diferente da imagem de marca, que diz respeito à maneira como um determinado público decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, serviços, comunicações etc. emitidas pela marca, a identidade de marca especifica o sentido, a concepção que a marca tem de si mesma. E assim sendo, a identidade precede a imagem. Podemos dizer que a identidade está relacionada ao conceito de emissão (ativa), pois é o conjunto de associações desenvolvidas pela empresa, enquanto que a imagem está relacionada ao conceito de recepção (passiva), uma vez que são as associações atuais percebidas pelo consumidor (KAPFERER, 2003).

Se colocarmos na perspectiva do tempo, a imagem da marca diz respeito ao presente, como a marca é percebida hoje, e em contrapartida, a identidade da marca está relacionada com o futuro, representa aquilo que a marca pretende realizar, implica em uma promessa aos clientes feita pela organização.

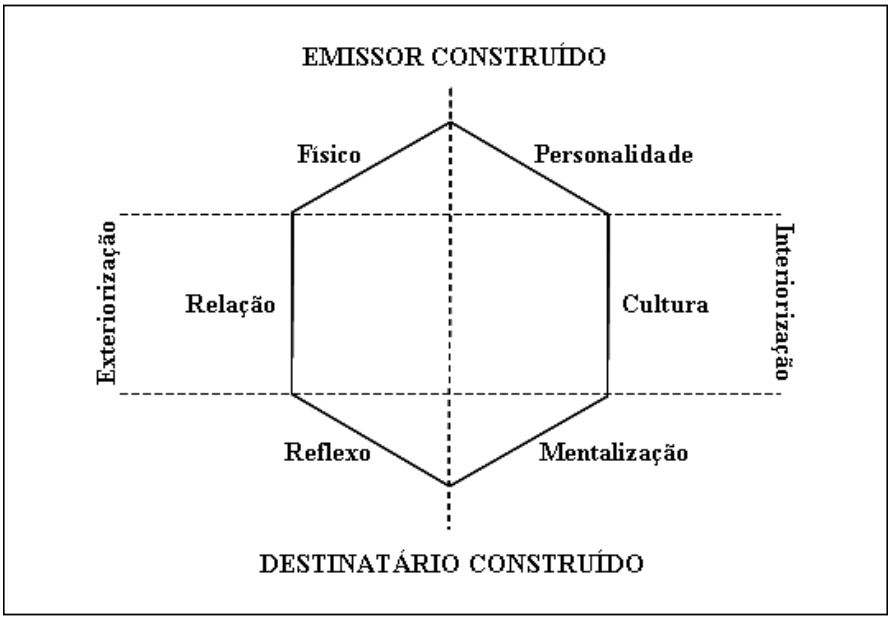
Segundo Aaker (1996b, p.80), a identidade de marca deve ser constituída como uma plataforma - deve permanecer atemporal, orientando os esforços e iniciativas de gestão da marca. Reforçando esse pensamento, Kapferer (2003, p.84) afirma que "ela é como um fio condutor para assegurar que irá se construir adequadamente, por sedimentação acumulada, uma mesma e única marca". Mas, para ser efetiva, além de representar o que a empresa pode e irá entregar ao longo do tempo e de diferenciar a marca da concorrência, a identidade de marca deve fazer sentido para o consumidor (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007).

A identidade de marca é formada por várias dimensões, desde o aspecto físico do produto ou serviço, até seus aspectos mais abstratos. A seguir, são apresentados dois modelos de identidade de marca: o prisma de identidade de marca de Kapferer (2003) e o sistema de identidade de marca de Aaker e Joachimsthaler (2007).

2.4.1 Prisma de identidade da marca

Kapferer (2003) sugere a representação da identidade da marca por meio de um prisma de seis lados, conforme ilustrado na figura 2, contendo os aspectos: físico, personalidade, cultura, relação, reflexo e mentalização.

Figura 2 - Prisma de identidade da marca



Fonte: KAPFERER, 2003, p.91.

O prisma está organizado da seguinte maneira, na parte de cima fica o emissor construído, que podemos entender com aquele responsável pela comunicação da marca – a empresa, e embaixo o destinatário construído, aquele que recebe a comunicação da marca em suas diversas expressões e forma uma percepção sobre a mesma.

Os aspectos de identidade da marca mais próximos do emissor construído são os que a empresa exerce influência (físico e personalidade), os do meio são reflexo da interação entre empresa e receptor (relação e cultura) e os mais próximos ao destinatário construído são os aspectos da identidade da marca percebidos pelo receptor (reflexo e mentalização). Do lado esquerdo estão os aspectos externos da identidade da marca, que são suas facetas sociais (físico, relação e reflexo) e do lado direito os internos, facetas da personalidade da marca (personalidade, cultura e mentalização).

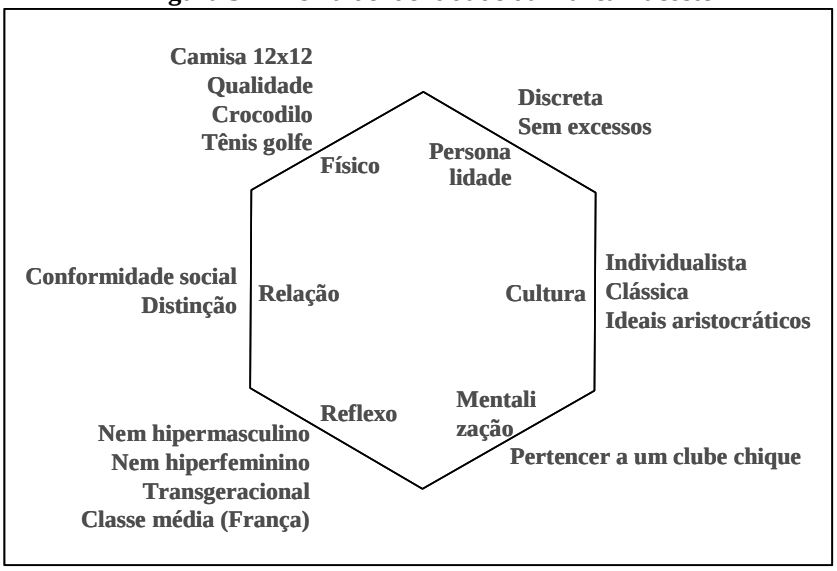
Em primeiro lugar, o autor comenta que uma marca é algo físico, tangível, ou seja, possui um conjunto de características objetivas que definem o produto, como embalagem, composição do produto, cores etc. Depois, afirma que a marca também possui uma personalidade refletida por meio da comunicação no seu jeito de falar, que pode ser, por exemplo, protetora, original, generosa, ou otimista. Ainda, fala da marca como um universo cultural, já que todo produto é

reflexo de uma cultura[2]. A Coca-cola representa a cultura americana de prazer, diversão e excesso; assim como Toyota representa a cultura japonesa, de excelência, alta tecnologia e desempenho.

Outro aspecto da identidade da marca é o da relação. A marca cria uma relação da pessoa com o produto/serviço, mesmo que seja a mais básica, a própria transação (compra). A marca também é um reflexo, uma imagem do comprador ou usuário a quem ela pretende se dirigir. Não se trata do público-alvo da comunicação da marca, mas sim do modelo de identificação, de aspiração. Por fim, a marca é uma mentalização, como se houvesse um espelho interno da marca que faz com que o consumidor se auto-analise, gerando sentimentos, como por exemplo, de superação pessoal no caso de compradores de Porsche.

A figura 3 exemplifica o prisma de identidade da marca de Kapferer (2003) com a marca francesa Lacoste, famosa por suas camisetas pólos.

Figura 3 - Prisma de identidade da marca Lacoste



Fonte: KAPFERER, 2003, p.96.

2.4.2 Sistema de identidade da marca

Uma outra abordagem interessante sobre identidade da marca é apresentada por Aaker e Joachimsthaler (2007) sob o nome de Sistema de Identidade da Marca. Esses autores entendem que a identidade da marca é formada por associações que devem criar uma proposta

[2] Kapferer define cultura como um sistema de valores, fonte de inspiração da marca (KAPFERER, 2003, p.92).

de valor[3] única para uma nova marca, ou dar credibilidade a uma marca já existente, para assim estabelecer um relacionamento com o consumidor.

Figura 4 - Sistema de Identidade da Marca

Fonte: adaptado de AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007, p.51.

A estrutura da identidade da marca inclui uma essência de marca, uma identidade essencial e uma identidade estendida. A essência da marca é definida como "um pensamento único que captura a alma da marca" (AAKER E JOACHIMSTHALER, 2007, p.54), e uma boa declaração de essência deve ter as seguintes características: força para repercutir nos clientes e impulsionar a proposta de valor, uma diferenciação clara em relação aos concorrentes que persistirá ao longo do tempo, e ser convincente para inspirar e dar energia aos funcionários e parceiros da empresa.

[3] A proposta de valor de uma marca é o motivo pelo qual o público-alvo deve comprar o produto ou serviço da marca (KOTLER e KELLER, 2006). Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007), ela deve indicar os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão, que serão comunicados ao público-alvo.

Os autores comentam que a essência da marca Nike poderia ser ‘excelência’, o que incluiria diversos componentes da identidade Nike, como alta tecnologia, atletas de primeira linha, personalidades que falam pela marca e clientes que buscam se superar.

A partir da declaração de essência da marca, pode-se chegar à identidade essencial desta marca - um conjunto de elementos que refletem sua estratégia e valores, sendo que pelo menos uma das associações deve diferenciá-la e ser capaz de mobilizar os clientes. Segundo os autores, a identidade essencial normalmente tem de duas a quatro dimensões, que devem permanecer as mesmas ao longo do tempo e à medida que a marca for para novos mercados e novos produtos para que os clientes percebam sempre a marca da mesma maneira.

Para a marca Virgin, por exemplo, os autores falam de quatro conceitos: qualidade de serviço - ter qualidade consistente como melhor da categoria, oferecida com humor e estilo; inovação - ser a primeira com atributos e serviços inovadores e que agreguem valor; diversão e entretenimento - ser uma empresa de entretenimento divertida; e valor pelo dinheiro - oferecer valor em todas as suas ofertas e não somente na opção de maior preço.

Por fim, a estrutura da identidade de marca também possui a identidade estendida - todos os elementos de identidade de marca que não são os da essência. Em outras palavras, são elementos complementares da identidade, como por exemplo, a personalidade da marca e seus símbolos.

Usando o mesmo exemplo da Virgin, os autores falam de três elementos de identidade estendida: ser uma alternativa para os clientes - comprar uma briga com as empresas burocráticas oferecendo novas ofertas criativas; ter uma personalidade diferente nesse setor - ignorar as regras, ter senso de humor, disposição para atacar o sistema estabelecido e ser competente; e símbolos da Virgin - o fundador, Branson, e seu estilo de vida, o dirigível e o logotipo.

A estrutura da marca é alimentada por diferentes elementos que geram as associações, organizados sob quatro perspectivas: a marca como produto (escopo do produto, atributos do produto, qualidade/valor, experiência de uso, usuários e país de origem), como organização (atributos organizacionais, local e global), como pessoa (personalidade e relacionamento

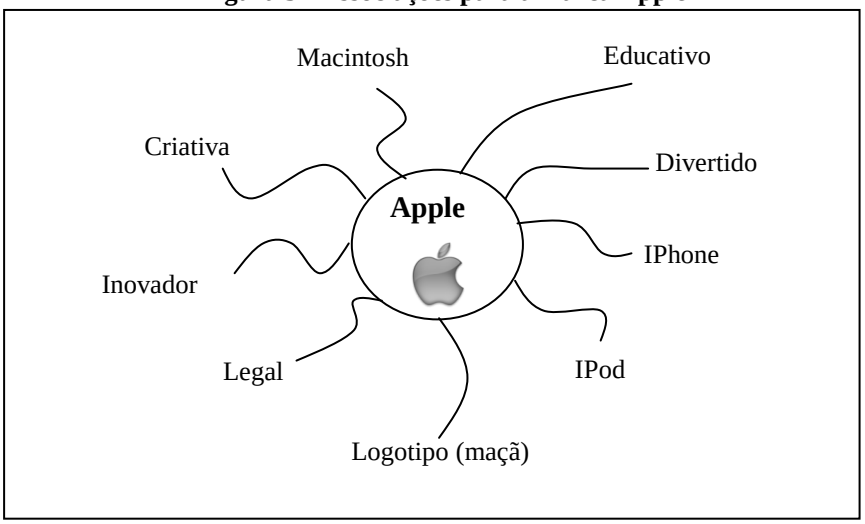
cliente/marca) e símbolo (imagem visual/metáforas e herança). Vale notar que praticamente nenhuma marca tem associações em todas as doze categorias.

2.5 Imagem de marca

Como vimos anteriormente, a imagem de marca é como o consumidor percebe a marca, ou seja, o conjunto de associações que ele armazenou na memória sobre aquela marca (KELLER e MACHADO, 2006). Qualquer manifestação da marca - produtos, serviços, comunicação, preço ou material no ponto de venda – podem gerar associações, positivas ou negativas. Dessa forma, o conteúdo da marca é criado pelo acúmulo de tudo que é memorizado pelo consumidor sobre suas ações.

Para cada estímulo da marca a que fomos expostos existem diversas associações, com suas respectivas imagens na nossa memória. A marca Apple, por exemplo, possui diversas associações, como Macintosh, educativa, divertida, criativa, legal, etc. (KELLER e MACHADO, 2006, p.41).

Figura 5 - Associações para a marca Apple



Fonte: adaptado de KELLER e MACHADO, 2006, p.41.

Uma marca com fortes associações forma em torno de si o que chamamos de rede de associações (AAKER, 1996b), diversas ideias que se agrupam e se interligam de maneira consistente. E é esse conjunto de associações coerentemente organizadas conectadas à marca que formam a imagem de marca. Se pensarmos no termo ‘imagem’, ele reflete dois

significados: o primeiro como objeto material, representação física das coisas que se encontram a nossa volta (objetos e produtos), e o segundo como representação mental, produto sintético e intangível da imaginação individual. A imagem de marca está nesse segundo escopo, o psicológico - ela é a projeção da marca no campo social (COSTA, 2004, p.17) e, portanto, pode ou não refletir a realidade objetiva.

Por exemplo, uma nova marca de xampu que esteja no ponto de venda com preço inferior à média do mercado pode criar uma associação de produto de baixa qualidade e assim, gerar uma imagem de produto inferior na cabeça do consumidor. A partir daí se vê a importância do gerenciamento constantemente de todos os elementos da marca, para que sua imagem não seja prejudicada ou interpretada de maneira errônea.

Há inúmeras formas de se criar associações para uma marca, mais tangíveis refletindo os seus atributos, ou intangíveis, refletindo benefícios. Uma marca que possui diversas associações fortes forma uma rede de associações, interligadas de maneira consistente, compondo uma imagem de marca clara.

2.6 Posicionamento de marca

O posicionamento da marca está estreitamente relacionado aos conceitos de imagem e identidade. O termo ‘posicionamento’ pode ser usado para expressar diversas ideias diferentes e, portanto, se faz necessário diferenciar os conceitos ‘posição da marca’ ou ‘posicionamento psicológico’ e ‘posicionamento de mercado’ ou ‘estratégia de posicionamento’.

A ‘posição de uma marca’ (AAKER, 1998) ou o ‘posicionamento psicológico’ (RIES e TROUT, 1996; TURATTI, 2005) dizem respeito a como as pessoas percebem a marca, ou seja, o espaço que a marca ocupa em suas memórias em relação às marcas concorrentes. Está ligada à imagem da marca.

Por sua vez, o ‘posicionamento de mercado’ (CRAVENS, 1994) ou a ‘estratégia de posicionamento’ (AAKER, 1998) são termos relacionados ao planejamento estratégico da

empresa, isto é, representam uma ferramenta para definir como a empresa gostaria que sua marca fosse percebida pelo consumidor. Está relacionada à identidade da marca.

Tanto Tavares (1998), quanto Kotler e Keller (2006) e Kapferer (2003) definem ‘posicionamento’ no sentido de ‘estratégia de posicionamento’ - um processo da empresa (ativo) para diferenciar seu produto da concorrência. Para Tavares (1998, p.87), “posicionamento é um processo conceitual, estratégico, analítico e criativo de decisão que leva a uma declaração de seu conteúdo e significado”.

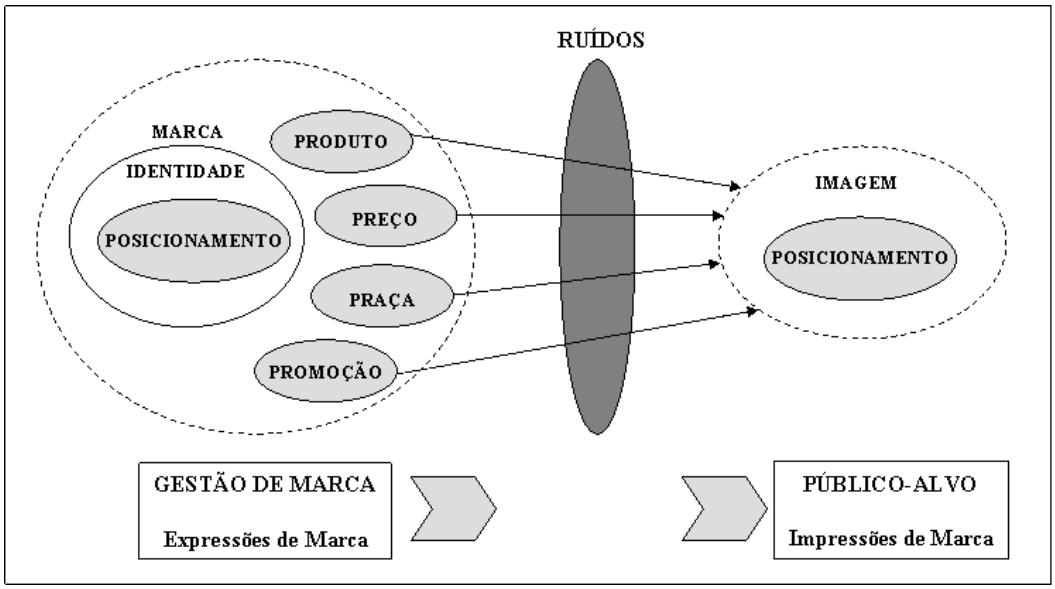
Para Kotler e Keller (2006, p.305), “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. E para Kapferer (2003), “posicionamento é uma forma de evidenciar para o público as características distintivas e motivadoras da marca em relação à concorrência”.

Para este trabalho, serão usadas as terminologias ‘posicionamento psicológico’ para se referir à posição da marca percebida pelo consumidor, e ‘estratégia de posicionamento’ para a estratégia desenvolvida pela empresa.

A figura 6 esclarece a relação entre identidade, imagem e posicionamento. Uma empresa responsável pela gestão de uma marca cria sua identidade e estratégia de posicionamento, e dá forma a esses conceitos no mercado por meio do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção. Uma vez no mercado, a marca passa a ser percebida pelo público-alvo em suas diferentes manifestações, gerando uma imagem de marca e um posicionamento de mercado.

O desafio do gestor é conseguir que a imagem de marca seja coerente com a identidade de marca definida e que o posicionamento de mercado da marca reflita o posicionamento estratégico desenhado.

Figura 6 - Relação entre identidade, imagem e posicionamento na construção e marcas



Fonte: adaptado de TELLES, 2004, p.69.

De maneira geral, para elaborar um posicionamento de marca, a empresa pode escolher entre três níveis: o baseado em atributos do produto, em benefícios desejáveis e o em crenças e valores (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

O primeiro nível, posicionamento com base em atributos, é o mais básico. Para a Body Shop, significa falar de ingredientes naturais que não prejudicam o ambiente e trazem benefícios para a pele. Esse nível é o menos desejável, pois além de gerar pouca diferenciação e poder ser facilmente copiado pelos concorrentes, não tem forte repercussão nos clientes, que não estão interessados nos atributos em si, mas no que estes farão para eles. Isso nos leva para o segundo nível de posicionamento, o com base em benefícios, refletindo o que o cliente espera do produto. Dessa forma, a Body Shop pode falar do benefício de ficar com a pela mais macia com o uso dos seus cremes.

Mas a empresa pode ir além do posicionamento por atributos ou benefícios, ela pode buscar envolver o consumidor através da comunicação das crenças e valores da marca. Nesse terceiro nível de posicionamento, busca-se um envolvimento mais profundo com o cliente, um envolvimento emocional. A Body Shop pode ampliar seu discurso, falando que a compra de seus produtos socialmente conscientes dá a seus clientes a possibilidade de cuidar não só do corpo, como da mente também.

Em termos práticos, o posicionamento se traduz no plano de marketing da empresa em uma declaração de posicionamento, cujo formato de redação pode variar, mas sempre combinando os seguintes elementos: a marca, o(s) público(s)-alvo e sua(s) necessidade(s), o(s) ponto(s) de paridade (associações que remetem a marca a uma determinada categoria de produtos) e o(s) ponto(s) de diferença (qualidades ou benefícios que os consumidores associam fortemente e de maneira exclusiva a uma marca). Em alguns casos, a declaração pode incluir também o resultado esperado.

Um exemplo de declaração de posicionamento detalhado é o do refrigerante americano Mountain Dew, apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Declaração de posicionamento do refrigerante Mountain Dew

Público-alvo:	Para consumidores de refrigerantes jovens e ativos
Necessidade:	com poucas horas disponíveis para dormir,
Marca:	*Mountain Dew*
Ponto de paridade:	é o refrigerante
Ponto de diferença:	que dá mais energia do que qualquer outro, porque possui um teor mais alto de cafeína.
Resultado:	Com *Mountain Dew*, você fica alerta e realiza suas atividades mesmo sem ter tido uma boa noite de sono.

Fonte: adaptado de KOTLER e KELLER, 2006, p.311.

2.7 Marca como ativo que gera valor

Em julho de 2008, a cervejaria InBev comprou a Anheuser-Bush por US$52 bilhões, montante quase 40% maior que seu valor de mercado, segundo reportagem de Oliveira (2008) na edição especial *As 100 empresas de maior prestígio no Brasil* da Revista Época Negócios. Segundo o autor, a justificativa para o ágio foram os ativos intangíveis[4], dentre eles, a marca. Outro exemplo memorável da capacidade de geração de valor de uma marca citado pelo autor é a compra da Gillette pela Procter&Gamble em 2005, por US$57 bilhões - uma das maiores

[4] Segundo Kapferer (1997), um ativo é um elemento que tem efeito duradouro sobre a rentabilidade de uma organização e pode ser classificado como tangível (máquinas e prédios) ou intangível (marca, patentes, *goodwill* - ou boa vontade - em relação à empresa, capital intelectual etc.).

transações da história corporativa dos Estados Unidos –, sendo que 62% desse valor foram atribuídos exclusivamente à marca.

Segundo Kapferer (2003), foi na década de 80 que empresas como Nestlé, Procter&Gamble, Unilever, Philip Morris e Seagram começaram os movimentos de fusões e aquisições de empresas de marcas conhecidas pelo consumidor, e justamente nessas transações que os gestores tomaram consciência do valor das marcas como conceito separado dos ativos tangíveis da empresa. Passa-se de uma mentalidade de comprar capacidade de produção para comprar um pedaço da mentalidade do consumidor. O autor afirma que apesar de na época a contabilidade das empresas não registrar em seus balanços a percepção de valor agregado[5] trazido por uma marca forte, a ideia já estava começando a ser incorporada em vários setores industriais.

O assunto despertou interesse de auditorias, consultorias e bancos, que se propuseram a desenvolver diferentes métodos de avaliação financeira da marca, e assim, o termo *brand equity* foi criado. A proposta era identificar dentre os ativos intangíveis qual parte cabia à marca[6].

Apesar da origem financeira, que dá enfoque ao valor econômico da marca, o termo *brand equity* vem sendo amplamente utilizado na área de marketing[7] como um indicador da qualidade de relacionamento da marca com o mercado.

Sob essa perspectiva mercadológica, *brand equity* pode ser definido de diversas maneiras. Para Aaker (1998, p.16), trata-se do

> [...] conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. (AAKER, 1998, p.16).

Já para Keller e Machado (2006, p.36), *brand equity* "[...] é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a atitude do consumidor em relação àquela marca", e para

---

[5] Segundo Kapferer (2003), o valor agregado de uma empresa é percebido pelos consumidores por meio de seus ativos intangíveis.

[6] A diferença entre o valor líquido do patrimônio da empresa e o valor pelo qual ela deverá ser vendida é composta pelos ativos intangíveis da empresa, entre eles, a marca.

[7] Segundo Feldwick (1996), o termo *brand equity* ganhou reconhecimento científico em 1988, quando o Marketing Science Institute organizou um seminário sobre o mesmo.

Guimarães e Pinheiro (2008, p.109), “a força, de intangíveis e tangíveis, alavancadora de negócios de uma marca dentro de seus mercados.”

Não há consenso na academia sobre o significado em português do termo *brand equity*. Fala-se em ‘valor da marca’ (AAKER, 1998; KAPFERER, 2003; KELLER E MACHADO, 2006; TAVARES, 2008), ‘patrimônio da/de marca’ (KELLER e MACHADO, 2006; KOTLER e KELLER, 2006; TAVARES, 2008), ‘capital da marca’ (KAPFERER, 1997), ‘valor monetário da marca para a empresa’ e ‘valor financeiro dos ativos da marca’ (KAPFERER, 2003). Sendo assim, para esse trabalho será utilizado o termo no original inglês.

No entanto, todos os autores compartilham a idéia que o *brand equity* representa ganhos superiores para a empresa pelo uso da marca (que podem ser tanto econômicos quanto emocionais ou psicológicos); uma vantagem competitiva sustentável; e uma entrega de valor funcional e/ou emocional para o usuário final do produto/serviço que possui a marca.
Como resume Keller e Machado (2006, p.40), “o *brand equity* está relacionado ao fato de se obter com uma marca resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca”.

Para a empresa, o *brand equity* ajuda a atrair novos consumidores ou reconquistar antigos; dá maior eficiência e eficácia aos programas de marketing; ressalta a lealdade à marca, especialmente importante na ocasião de compra; proporciona maiores margens por permitir a um preço *premium*[8] e menor utilização de promoções de vendas; possibilita extensões de marca, que podem ser plataformas para crescimento; melhora a relação com o canal de distribuição, que pela confiança na marca pode dar maior destaque na gôndola e cooperar na implementação de programas de marketing; vantagem competitiva, que representa uma barreira real para os concorrentes.

Mas o *brand equity* não cria somente valor para a empresa, ele beneficia também o consumidor (AAKER, 1998). Para o consumidor, o *brand equity* o ajuda a interpretar, processar e acumular uma grande quantidade de informações sobre produtos e marcas; dá confiança na decisão de compra devido a experiências passadas ou à familiaridade com a marca e suas características; e ainda, pode aumentar a satisfação do consumidor com a

[8] Preço *premium* é o montante que o consumidor está disposto a pagar por um produto com uma determinada marca, em comparação a uma outra marca que ofereça benefícios semelhantes ou menores (AAKER, 2007b).

experiência de uso devido à qualidade percebida e as associações da marca (saber a origem pode afetar a experiência de uso).

2.8 Avaliação do valor da marca

Diversas metodologias para avaliar o valor da marca foram desenvolvidas nos últimos anos com base em diferentes abordagens. Assim como não há uma definição única para o termo *brand equity*, não há um único entendimento sobre como medir o valor de uma marca.

Para alguns autores, como Feldwick (1996), Troiano (2004) e Keller e Machado (2006), o *brand equity* deve ser mensurado sob a ótica do consumidor, pois é ele quem determina e impulsiona o valor de marca. Já outros, como Simon e Sullivan (1993) e Kapferer (2003), acreditam que o *brand equity* deve ser medido em termos financeiros, uma vez que ele reflete o valor monetário dos ativos da marca[9], ou seja, a lucratividade marginal que a empresa pode retirar deles se comparando com uma política desprovida de marca. Por fim, autores como Baldinger (1990) e Aaker (2007b), entendem que a mensuração do *brand equity* não pode se limitar a avaliar uma ou outra dimensão, deve abranger tanto o lado do consumidor (atitudes e comportamento), quanto o empresarial (vendas, lucro, participação de mercado)[10].

O modelo proposto por Aaker (2007b) combina indicadores da percepção do consumidor com indicadores de resultado da empresa, chegando a dez medidas para a avaliação do *brand equity*, como mostra a figura a seguir.

---

[9] Segundo Kapferer (2003), é importante notar que existem duas medidas de marca: uma não monetária, que mede os ativos da marca (*brand assets*), e uma monetária, que mede o valor financeiro da marca (*brand equity*). Os ativos da marca (grau de lembrança, a familiaridade, a qualidade percebida em relação à concorrência, o nível de confiança etc.) são medidos junto aos consumidores finais, com metodologias próprias, e podem ou não gerar valor para a marca.

[10] Para maiores informações sobre metodologias para avaliação de marcas consultar TRINTA, L., 2006.

Quadro 4 - As dez medidas do *brand equity*

INDICADORES DE LEALDADE
1. Preço *premium*
2. Satisfação/Lealdade

INDICADORES DA QUALIDADE PERCEBIDA/LIDERANÇA
3. Qualidade percebida
4. Liderança/popularidade

INDICADORES DAS ASSOCIAÇÕES/DIFERENCIAÇÃO
5. Valor percebido
6. Personalidade da marca
7. Associações organizacionais

INDICADORES DA CONSCIÊNCIA
8. Consciência da marca

INDICADORES DO COMPORTAMENTO DO MERCADO
9. Participação no mercado
10. Preço de mercado e cobertura e distribuição

Fonte: AAKER, 2007b, p.300.

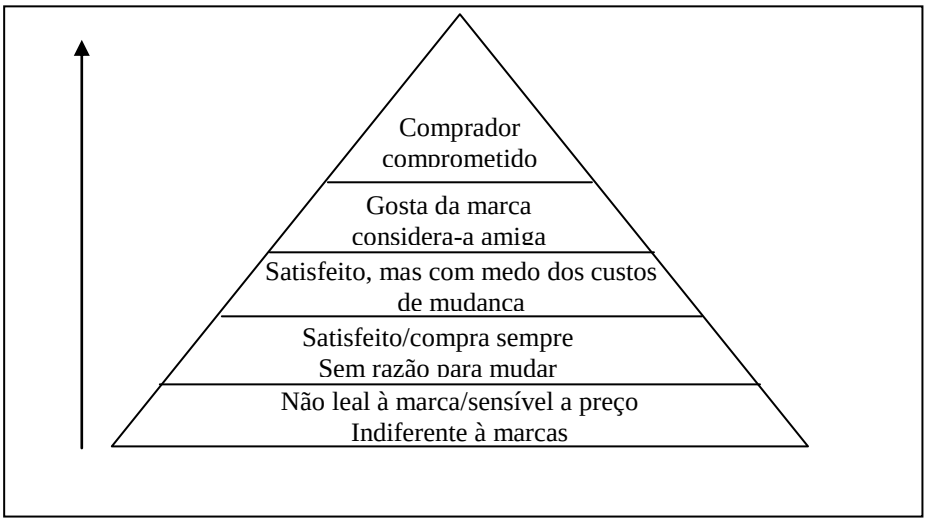
As quatro primeiras categorias de indicadores deste modelo representam as percepções dos consumidores sobre o *brand equity* – lealdade, qualidade percebida, associações e consciência da marca. A quinta e última categoria inclui indicadores do comportamento do mercado, conseguidas de bancos de dados (como Nielsen, por exemplo) e não junto aos consumidores.

2.8.1 Lealdade de marca

Lealdade aqui aparece como sinônimo de fidelidade, que está relacionada à coerência dos consumidores ao comprar sempre a mesma marca dentro de uma categoria ou de mostrar algum tipo de comprometimento em relação a esta marca (CHURCHILL e PETER, 2000). Uma base de clientes fiéis da marca se reflete na freqüência de compra e na quantidade comprada, o que significa um volume de vendas e rentabilidade previsíveis para a empresa. Trata-se de uma barreira natural para a entrada da concorrência, já que é mais custoso conquistar um novo cliente do que manter um (McKENNA, 1993).

A lealdade à marca nada mais é que uma medida de ligação do consumidor com a marca e reflete, de certa forma, a probabilidade do consumidor decidir por comprar ou não uma outra marca (principalmente se o concorrente fizer uma ação promocional ou redução de preço). Segundo Aaker (1998), existem diferentes níveis de lealdade à marca, desde indiferença até o comprador comprometido.

Figura 7 - A pirâmide da lealdade



Fonte: AAKER, 1998, p. 41.

O nível inferior da pirâmide é o consumidor não leal, completamente indiferente à marca. Para ele, a marca desempenha um papel pouco importante na decisão de compra e então, ele compra por conveniência. Subindo para o segundo nível temos os compradores satisfeitos com o produto, sem razão para mudar de marca, e assim sendo, não estão em busca de novas alternativas. O terceiro nível também fala de consumidores satisfeitos, porém, com medo dos custos de mudança, que podem ser de tempo, financeiros ou outros. São os que não estão dispostos a (ou simplesmente não podem se dar ao luxo de) correr o risco de ter uma desempenho inferior com um produto de outra marca.

No quarto nível temos os consumidores que realmente gostam da marca como um todo e se sentem ligados emocionalmente com ela. No último nível, os consumidores são comprometidos com a marca, tanto pelo lado funcional (estão extremamente satisfeitos com seu desempenho), quanto pelo lado emocional (usam a marca como símbolo de *status*). Eles se sentem orgulhosos de ser usuários da marca e delegam tamanha confiança que se tornam ‘missionários’ da marca, divulgando-a a todos.

Outra forma de tratar a dimensão lealdade é pelo termo ressonância, usado por Keller e Machado (2006) no modelo CBBE (*Consumer Based Brand Equity*). Também se refere a natureza do relacionamento entre cliente e marca, mas diferente do modelo de Aaker (1998), a ressonância é subdividida em quatro categorias: a fidelidade comportamental (freqüência de compra e quantidade comprada), ligação de atitude (a satisfação não é suficiente, então é necessário criar uma ligação de atitude em relação à marca mais profunda), senso de

comunidade (fenômeno social onde clientes sentem afinidade com outras pessoas associadas á marca), e por fim, fidelidade comportamental (quando os consumidores estão dispostos a investir tempo, dinheiro e energia pela marca, além, é claro, do que é gasto com a compra ou consumo da marca).

Um indicador muito usado para medir lealdade é o preço *premium* - o montante que o consumidor irá pagar pela marca em comparação a uma outra marca que ofereça benefícios semelhantes ou menores (AAKER, 2007b). Ele pode ser determinado simplesmente perguntando-se ao cliente quanto ele estaria disposto a pagar a mais pela marca, ou de maneira mais confiável, através da análise (análise conjunta) de diversas possíveis combinações de preços da marca e seus concorrentes.

Outro indicador de lealdade é a satisfação (ou apreço), ou seja, como o consumidor se sente em relação ao desempenho do produto em comparação às suas expectativas (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Se esse desempenho corresponder às expectativas do cliente, ele ficará satisfeito, caso contrário, ficará insatisfeito. E se exceder as expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. A premissa é que quanto mais satisfeito o cliente estiver, maior será a chance de ele ser leal à marca.

Sendo assim, a avaliação da satisfação do cliente se tornou uma das principais preocupações das empresas. Na última década, diversas metodologias para mensuração da satisfação foram desenvolvidas, entre elas o *Net Promoter Score* – NPS (REICHHELD, 2006). Este autor afirma que uma única pergunta é capaz de capturar o grau de satisfação do cliente, e por isso, a chamou de ‘a pergunta definitiva’: *você nos recomendaria a um amigo?*

Segundo esta metodologia, os clientes podem ser classificados em três níveis de satisfação: detratores, neutros e promotores. O índice de promoção da marca (NPS) é calculado pela comparação entre a quantidade de promotores e detratores. Se o número for positivo, significa que existem mais promotores do que detratores. Mas se número for negativo, quer dizer que existem mais detratores do que promotores e deve-se investigar por que esses clientes estão insatisfeitos e o que pode ser feito para transformá-los em promotores ou, no mínimo, neutros.

2.8.2 Qualidade percebida

A qualidade percebida não diz respeito à qualidade intrínseca do produto, ou seja, no conhecimento de suas especificações técnicas (como composição e validade), mas sim a uma percepção de qualidade geral, mais ampla. Ela é capaz de gerar valor para a marca ao influenciar decisões de compra e lealdade à marca (principalmente quando a pessoa não está motivada ou capacitada para realizar uma análise detalhada sobre o produto), sustentar um *premium price*, e pode também ser a base para uma extensão de marca. "Se uma marca é bem conceituada em um segmento, a suposição natural é de que ela terá uma alta qualidade num contexto correlato." (AAKER, 1998, p.20).

O conceito de qualidade ganhou força na área da administração no Japão pós Segunda Guerra Mundial, que buscava naquele momento desenvolver produtos superiores aos dos americanos. Mas foi só nos anos 80 que a qualidade foi disseminada nas empresas em todo o mundo, com programas de Qualidade Total e normatizações internacionais (ISOs), chefiadas por nomes como Deming e Ishikawa. Começou então a corrida pela qualidade e todas as empresas passaram a incorporar essa preocupação em sua gestão e produção.

Segundo Aaker (1998, p.88), existem três tipos de qualidade: qualidade real ou objetiva, que faz com que o produto ou serviço agregue algo superior; a baseada no produto, que se refere à natureza e quantidade de ingredientes superiores; e a qualidade de fabricação, que é conformidade com as especificações (defeito zero).

A qualidade percebida não se encaixa em nenhuma dessas definições porque ela é subjetiva, se trata de uma percepção do indivíduo que faz julgamentos sobre o produto. Ela é definida conforme o propósito pretendido (se atende às expectativas do consumidor na realização de sua necessidade) e o conjunto de alternativas disponíveis (em relação à concorrência).

No entanto, segundo Garvin (1984, *apud* AAKER, 1998), a qualidade percebida pode ser medida no contexto do produto pelas seguintes dimensões: confiabilidade, durabilidade, serviços adicionais, aparência, conformidade com as especificações, desempenho e características secundárias.

Confiabilidade diz respeito à consistência ou regularidade de desempenho que o produto proporciona durante sua vida útil, e a durabilidade, como o próprio nome diz, é determinada

pelo tempo de duração do produto (quanto maior a vida útil do produto, maior sua qualidade percebida). Os serviços adicionais compreendem a capacidade do fabricante de oferecer benefícios ou serviços relacionados ou de apoio ao produto (assistência técnica, pós-venda, entre outros). A aparência está ligada a questões visuais do produto, principalmente à embalagem (que protege, identifica e pode distinguir qualidades do produto) e *design* (combinação entre funcionalidade e forma). Já a conformidade com as especificações é conferida a produtos que apresentam defeito zero para o controle de qualidade da produção. O desempenho (ou desempenho) é reflexo dos resultados obtidos com a utilização do produto. Finalmente, as características secundárias englobam todos os elementos acessórios (ou de segundo plano) em relação ao propósito do produto, e apesar de não terem influência direta sobre a desempenho, podem ser determinantes no processo de compra por sinalizarem a preocupação do fabricante em adicionar pequenas melhorias ao produto.

Percebe-se então que a avaliação da qualidade do produto é ampla e não depende somente do desempenho funcional do mesmo, mas também de outras variáveis que influenciam tanto quanto ou ainda mais. Ela pode ser mensurada através de escalas de diferença para cada uma das dimensões citadas acima, como por exemplo, qualidade elevada *versus* qualidade inferior (para desempenho), ou qualidade coerente *versus* qualidade incoerente (para conformidade).

Além de avaliar a qualidade do produto monadicamente, ou seja, de maneira isolada, é importante também avaliá-lo sobre a ótica do mercado, ou seja, ele em relação aos seus concorrentes. Segundo Aaker (2007b), um indicador que pode captar a percepção de qualidade nessa dinâmica de mercado é a liderança. A liderança possui três dimensões: a marca ser líder na categoria (ela tem seu mérito por conquistar um grande número de clientes), a popularidade da marca (ela está sendo desejada cada vez mais porque as pessoas se sentem mais seguras e preferem usar a marca que todos usam), e ela ser respeitada como inovadora (a marca está promovendo melhorias na categoria ou inovações tecnológicas).

2.8.3 Associações e diferenciação de marca

As associações de marca são capazes de criar valor para os consumidores e para a empresa porque ajudam o indivíduo a encontrar e processar informações sobre o produto, e também são fontes de diferenciação que, portanto, esclarecem razões de compra. Ainda, as associações, quando positivas e fortes, podem servir de base para futuras extensões de marca.

A mensuração das associações de marca pode ser feita utilizando-se três das perspectivas sobre identidade de marca, apresentadas anteriormente no Sistema de Identidade da Marca: a marca como produto – o valor percebido; a marca como pessoa - personalidade da marca; e a marca como organização – associações organizacionais.

Um dos objetivos da marca é criar uma proposta de valor, que normalmente envolve um benefício funcional do produto. Com base nessa proposta de valor, a marca deve ser capaz de se diferenciar de outros produtos da sua categoria de atuação, ou seja, criar razões para justificar a compra dessa marca em vez de outras e ser percebida como uma marca que oferece um valor adequado pelo dinheiro pago.

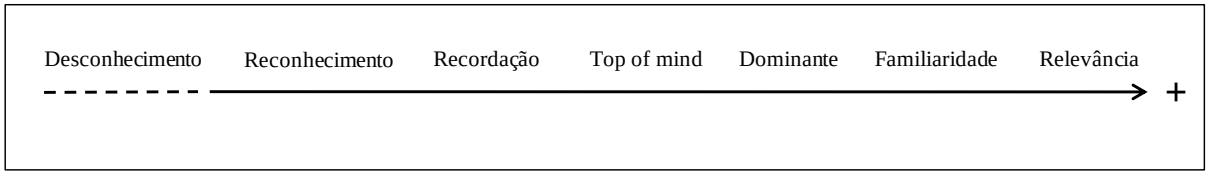
A personalidade da marca está relacionada com os benefícios emocionais e de auto-expressão e, portanto, possibilita vínculos mais fortes com a marca. Quanto mais clara e interessante for a personalidade da marca, mais diferenciação ela trará.

As associações organizacionais da marca também podem ser impulsionadoras de diferenciação, principalmente se a marca corporativa for a mesma que a marca de produto ou se for diferente estiver visível para o consumidor. Se a empresa tiver uma boa reputação, inspirar confiança e admiração, ela certamente criará associações positivas para seus produtos.

2.8.4 Consciência de marca

A consciência de marca, do original *brand awareness*[11], espelha a presença da marca na mente dos consumidores. Ela é representada por um *continum* que se inicia no reconhecimento da existência da marca e termina na relevância da marca para o consumidor.

Figura 8 - Níveis de consciência da marca



[11] O termo *brand awareness*, ou consciência da marca, muitas vezes é traduzido para o português como 'lembrança de marca', que pode ser confundido com 'reconhecimento' ou 'recordação' que são, na verdade, dimensões da consciência da marca (AAKER, 2007b).

O nível de consciência da marca é identificado através de pesquisas com os consumidores. O primeiro nível, de reconhecimento da marca, é reflexo de uma pergunta do tipo: *você já ouviu falar na marca?*, onde a resposta mostrará se a marca é reconhecida ou desconhecida.

A recordação de uma marca mostra um nível maior de consciência, pois a pergunta usada não faz referência a nenhuma marca e, portanto, mede se a pessoa se lembra de forma espontânea e não estimulada: *de quais marcas dessa categoria você já ouviu falar?*. A primeira marca citada como resposta dessa pergunta é conhecida como *top of mind*, ou seja, a primeira marca lembrada e representa o estágio mais elevado da recordação.

Uma marca é considerada dominante quando ela é a única a ser lembrada na sua categoria de atuação. Isso acontece normalmente quando a marca se tornou sinônimo de categoria, como por exemplo, Maizena em amido de milho e Royal para fermento químico.

O próximo nível de consciência da marca é a familiaridade com a mesma, isto é, o quanto o consumidor entende e conhece a proposta da marca. Este nível é identificado por uma pergunta do tipo: *você está familiarizado com esta marca e entende perfeitamente o que ela te oferece?*

O último nível de consciência da marca para Aaker (2007b) é a relevância - o quanto a marca significa para o consumidor. Ela pode satisfazer suas necessidades ou pode ir além e oferecer algo especial, único e diferente das outras. Ainda, a marca pode combinar com o estilo de vida do consumidor e então criar um vínculo que a torna extremamente relevante.

2.8.5 Comportamento do mercado

Os dois indicadores de comportamento de mercado, participação e preços somados a cobertura da distribuição, são auferidos através de pesquisas de auditoria sobre registros de vendas no varejo e não junto aos consumidores.

A participação de mercado pode ser considerada um reflexo do desempenho da marca junto ao consumidor, pois se ela está vendendo bem, significa que oferece alguma vantagem relativa. Mas é importante considerar a variável preço para entender o comportamento da participação de mercado. Segundo Aaker (2007b), a participação de mercado pode ser um indicador ilusório do *brand equity* se aumentar devido a ofertas e promoções de preço.

Além do preço, outra variável que pode influenciar enormemente a participação de mercado e que deve ser levada em consideração é a cobertura de distribuição, medida pelo número de lojas que comercializam a marca.

2.9 Decisões de estratégia de marca

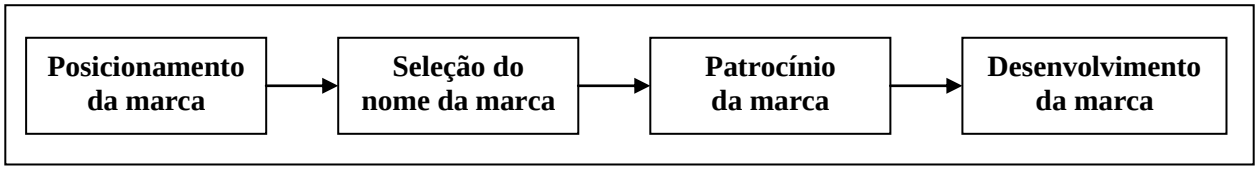
Como vimos anteriormente, a marca de um produto pode se tornar o ativo mais valioso e perene da empresa. O co-fundador da *Quaker Oats*, John Stewart, disse uma vez: "Se este negócio fosse dividido, eu lhe daria os terrenos e os prédios e manteria as marcas registradas e ganharia muito mais do que você" (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.210). Partindo dessa premissa de que marcas fortes geram resultados superiores para a empresa, ela deve ser cuidadosamente desenvolvida e gerenciada.

Alguns autores usam o termo inglês *branding* para se referir ao desenvolvimento e gerenciamento de marca. Se pensarmos na tradução literal para o português, seria algo como "dar marca" ou "fazer marca". Mas *branding* é muito mais que dar o nome a uma oferta, – é fazer com que a marca seja a plataforma para planejar, desenhar e entregar valor superior aos clientes-alvo da empresa.

Para Kotler e Keller (2006, p.269), "*branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca". E para colocar uma marca em um produto ou serviço, é preciso ensinar aos consumidores 'quem' é o produto por meio de elementos de marca que ajudem a identificá-lo (como nome de marca, logotipo, símbolos etc.), assim como, o que ele faz, e por qual razão o consumidor deve se interessar por ele.

As principais decisões estratégicas de *branding* envolvem: posicionamento da marca, seleção do nome da marca, patrocínio da marca e desenvolvimento da marca (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Figura 9 - Principais decisões de estratégia de marca



Fonte: adaptado de KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.211.

2.9.1 Posicionamento da marca

A primeira decisão da estratégia da marca segundo Kotler e Armstrong (2007) é a de posicionamento da marca. Como vimos anteriormente, definir a estratégia de posicionamento de uma marca significa desenvolver características únicas e distintivas para que a marca ocupe uma posição diferenciada nas mentes dos consumidores.

2.9.2 Seleção do nome de marca

A próxima decisão diz respeito à seleção do nome da marca. Na verdade, a empresa deve decidir se um nome de marca será criado ou não para o produto. Se decidir por não utilizar marca, os produtos se enquadrarão nos chamados produtos genéricos (*commodities*), o que significa pouca ou nenhuma diferenciação.

Porém, se a empresa decidir por utilizar uma marca para seu produto, ela terá que pensar em algumas qualidades desejáveis de um nome de marca, como: ser fácil de pronunciar, reconhecer e lembrar; remeter a algum benefício ou qualidade do produto; ser único, para não ser confundido com algum concorrente; ser passível de extensão; não ter significados negativos em outras línguas que não a original; e não ter impedimento a seu registro e proteção legal.

Mas além do nome de marca propriamente dito, a empresa deve pensar também sobre a estratégia de nome de marca, ou seja, como utilizará o nome de marca nos produtos, se será um nome de marca para cada produto, ou se utilizará o mesmo nome de marca para toda uma linha de produtos, por exemplo. As estratégias de nome de marca são seis: nome de marca individual, nome de marca para cada linha de produto, nome de marca para categorias de produtos, nome de marca guarda-chuva, nome de marca de família separado para todos os produtos, e nome de marca da empresa combinado com nomes de marcas de produtos.

A estratégia de nome de marca individual consiste em usar uma marca de maneira exclusiva para um único produto com um único posicionamento (KOTLER e KELLER, 2006; MATTAR, 2009; PEREZ, 2004). É o caso da Procter&Gamble, que atua com marcas diferentes para diferentes categorias de produto - Pringles (batata), Ariel (sabão em pó), Pampers (fralda) e Pantene (xampu), e do grupo Accor, que usa diferentes marcas para posicionamentos precisos e exclusivos - Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Formule 1 etc.

Essa estratégia, também chamada de marca-produto (KAPFERER, 2003), significa para empresa uma grande flexibilidade na escolha do nome que melhor traduz as características específicas do produto, como por exemplo, a marca do removedor de manchas da Reckit Benckiser, Vanish, que significa ‘sumir’ em inglês.

A principal vantagem dessa estratégia é que a empresa não precisa vincular sua reputação ao produto e, portanto, se o produto não der certo no mercado ou der a impressão de ter qualidade inferior, o nome e/ou imagem da empresa não são prejudicados. Outros benefícios ao optar por nomes individuais são (PEREZ, 2004, p.20): a possibilidade de movimentação *downtrading* (diminuição de preço) ou *uptrading* (aumento) entre marcas da empresa; maior número de frentes no ponto de venda; maior possibilidade de segmentação de mercado; sensação de inovação e modernidade para o consumidor; e criação de uma competição saudável dentro da empresa, pois cada marca tem que lutar pelo seu espaço.

Contudo, ela também possui desvantagens que devem ser levadas em consideração (MATTAR, 2009). Ao optar por nomes individuais, a empresa tem que realizar um investimento maior com o desenvolvimento, construção, manutenção e proteção de cada marca; não aproveita uma possível sinergia com as outras marcas, e ainda, corre o risco de canibalização entre seus produtos devido a um erro de posicionamento - o consumidor pode entender que se trata de mais uma opção para um determinado tipo de oferta. Por fim, usando marcas diferentes para cada produto abre-se mão da reputação e imagem já construídas da empresa.

A Unilever, famosa por suas marcas de produto, por muitos anos investiu isoladamente em cada uma de suas marcas. Em 2002, percebeu que estava deixando de explorar a força que tinha como fabricante de várias marcas de sucesso em bens de consumo e lançou uma

campanha de comunicação institucional com o *slogan* "*Os melhores produtos que você já conhece levam essa marca.*" (figura 10).

E os resultados desse investimento na marca institucional estão sendo positivos, contribuindo inclusive para a ampliação das vendas, conforme afirmou o vice-presidente de assuntos corporativos da empresa, Luiz Carlos Dutra, em entrevista em maio de 2009 para a Revista Meio&Mensagem.

Figura 10 - Campanha institucional da Unilever

Fonte: Arquivo da Propaganda, 2002.

Uma marca também pode ser criada para uma linha de produtos da empresa - um conjunto de diferentes produtos relacionados ao mesmo mercado, à mesma classe de uso, aos mesmos canais de distribuição e à mesma estratégia de comunicação (MATTAR, 2009). Essa é a estratégia de nome de marca para cada linha de produto, o que significa que a mesma marca será usada para diferentes produtos dirigidos para o mesmo grupo de consumidores. A idéia é explorar um conceito de sucesso sob um nome de marca e desdobrá-lo em diversos produtos complementares, que permanecem muito próximo do produto de partida. Não importa que para os fabricantes os produtos sejam diferentes, o fundamental é que os consumidores percebam-nos como sendo relacionados (KAPFERER, 2003).

Um exemplo de nome de marca para linha de produto é Studio Line (da L'Oréal), que oferece aos jovens produtos de beleza como gel para pentear, fixador, spray, entre outros. O destaque dessa estratégia é que ela constrói uma imagem de marca muito coerente, pois cada novo produto atribui força à marca (KAPFERER, 2003). Fica bem mais fácil introduzir mais um item na linha e os custos são menores, uma vez que se trata de uma marca já conhecida (MATTAR, 2009). O inconveniente é o universo bem delimitado, que só aceita produtos muito próximos da oferta existente (KAPFERER, 2003 e MATTAR, 2009) e fracassos no lançamento de novos itens podem contaminar e enfraquecer toda a linha (MATTAR, 2009).

Outra estratégia de nome de marca é a para categorias de produtos, que se caracteriza por adotar a mesma marca para mais de uma linha de produto, com abrangência e qualidade compatíveis com a categoria e o sortimento a que pertencem (MATTAR, 2009). Ela pode agrupar produtos heterogêneos, mas que partilhem de uma mesma proposta apresentada pela empresa. Seria o caso de marca Louis Vuitton, que usa uma única marca para vender diferentes linhas de produtos (bolsas, malas, sapatos, carteiras).

Kapferer (2003) sugere que essa estratégia (por ele chamada de marca-gama) é semelhante à estratégia marca-linha, mas com a diferença de usar, além do mesmo nome de marca, uma mesma promessa para um conjunto de produtos que pertencem a um mesmo território de competência. Usando o exemplo da Louis Vuitton, a promessa da marca é de tradição, exclusividade e qualidade superior, e assim, a empresa usa uma única marca para uma gama variada de produtos, mas todos dentro da sua especialidade que é artigos de couro.

A grande vantagem é a otimização do nome da marca na comunicação, pois independentemente do produto comunicado, a marca é a mesma. Um problema que pode acontecer é o que Kapferer (2003, p.197) se refere como 'opacidade da oferta', ou seja, os produtos vão se apagando à medida que novos são lançados, e portanto, a empresa deve cuidar para não tornar sua oferta muito extensa.

Na estratégia de nome de marca guarda chuva, a marca é usada em mais de uma categoria de produtos (KOTLER e KELLER, 2006; MATTAR, 2009; PEREZ, 2004), ou seja, a marca apóia produtos em diferentes mercados, cada um com sua própria comunicação e promessa individual. Ela é semelhante à estratégia acima (marca-gama ou marca-categoria) no que diz

respeito à utilização de um mesmo nome de marca e uma mesma promessa para diferentes produtos, mas é diferente ao passo que a marca atua em diferentes setores, como por exemplo, *Yamaha* motos, pianos e guitarras (KAPFERER, 2003). Podemos dizer também que essa estratégia é o oposto da estratégia de nome de marca individual.

As vantagens da estratégia de marca guarda chuva são os baixos custos para lançar novos produtos e a possibilidade de boas vendas quando já se tem uma marca forte (KAPFERER, 2003). As desvantagens são o risco da marca ser afetada pelo desempenho inadequado de qualquer um dos produtos da empresa, dificuldade de se posicionar em determinados mercados ou junto a segmentos específicos, e maior complexidade na gestão da marca devido à diversidade de produtos em mercados tão diferentes (MATTAR, 2009).

Uma outra possível estratégia de nome de marca é a de usar um nome de marca de família separado para todos os produtos. Ela é aconselhável quando a empresa fabrica produtos muito diferentes e não quer usar o mesmo nome de marca para todos os seus produtos (KOTLER e KELLER, 2006). A empresa Bunge usa a marca ‘Delícia’ para a linha de margarinas e a marca Maná para fertilizantes.

Por fim, como estratégia de nome de marca pode-se combinar o nome de marca da empresa com nomes de marcas de produtos. Também chamada de estratégia de *sub-branding* (KOTLER e KELLER, 2006), de nome de marca de endosso/origem ou marca-fonte (KAPFERER, 2003), essa estratégia significa usar o nome da empresa para legitimar o novo produto e o nome individual do produto para particularizá-lo. O objetivo é acrescentar à identidade da marca já existente, características de identidade típicas da oferta (MATTAR, 2009). A Kellog’s, fabricante de cereais, adota essa estratégia: Kellog’s Corn Flakes (cereal de milho sem açúcar), Kellog’s Sucrilhos (cereal de milho com açúcar), Kellog’s Rice Krispies (cereal de arroz).

Uma variação dessa estratégia é a junção dos nomes da marca da empresa e do produto em uma única marca, como Nescafé da Nestlé. Kapferer (2003) chama essa estratégia de nome de marca-garantia, pois afirma que a marca corporativa neste caso é apenas uma garantia de procedência, já que a marca do produto é autônoma e forte.

2.9.3 Patrocínio da marca

Em seguida, a empresa deve decidir sobre o patrocínio da marca de produto, ou seja, quem estará por trás da marca dando o aval. Segundo Kotler e Armstrong (2007), são quatro opções de patrocínio de uma marca: marca do fabricante, marca própria de um varejista, licenciamento ou *co-branding*.

Uma das opções de patrocínio da marca é usar a marca do fabricante, como vimos na estratégia nome de marca da empresa combinado com nomes de marcas de produtos. Aqui se busca trazer para a marca de produto as associações da marca do fabricante. Também se pode optar pelo patrocínio do varejista, ou seja, colocar a marca própria dele no produto, como Great Value do Wal-Mart ou TAEQ do Pão de Açúcar.

Outra forma de patrocínio é o licenciamento, que significa ceder a um terceiro, mediante uma taxa e por um período de tempo acordado em contrato, o direito de uso de nomes ou símbolos previamente criados por outros fabricantes, nomes de celebridades ou de personagens de livros e filmes. Um exemplo de licenciamento são as fraldas da Turma da Mônica, fabricadas pela Kimberly Clark.

Por fim, o patrocínio de uma marca pode ocorrer através do *co-branding*, ou seja, quando dois nomes de marcas já estabelecidos de empresas diferentes são usados em um mesmo produto criando uma terceira e nova marca. Essa foi a estratégia usada pela Motorola ao lançar o celular de edição limitada Motorola Dolce&Gabana.

2.9.4 Desenvolvimento da marca

A última decisão de *branding* da empresa está na esfera do desenvolvimento da marca, ou seja, a escolha da estratégia de crescimento da marca e, conseqüente, da empresa. As empresas precisam crescer para competir de maneira mais eficiente, satisfazer os acionistas, aumentar a percepção de valor para os consumidores e até atrair novos talentos. Segundo Kotler e Armstrong (2007), a principal tarefa do marketing é alcançar o crescimento lucrativo para a empresa, o que significa identificar, avaliar e selecionar oportunidades de mercado e formular estratégias para explorá-las.

Uma boa referência para identificar oportunidades de crescimento é a chamada matriz de crescimento produtos/mercados de Ansoff (1957). Essa matriz ajuda o gestor a definir a

estratégia de crescimento mais adequada para o momento da empresa em termos de produtos e mercados, permitindo visualizar a adequação entre o composto de produtos e os objetivos de crescimento de vendas da empresa.

Figura 11 - Matriz de crescimento produtos/mercados

	Produtos existentes	Novos Produtos
Mercados existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.34.

As estratégias de penetração de mercado e de desenvolvimento de mercado buscam melhorar o desempenho de produtos já existentes na empresa. A primeira, penetração de mercado, compreende a definição de ações por parte da empresa para melhorar o desempenho do produto com uma determinada marca nos mercados em que ele já atua, ou seja, ações que aumentem sua participação, como por exemplo, redução de preços, reposicionamento do produto, campanha de comunicação, melhoria na distribuição etc. Esta estratégia é adequada para produtos que ainda não tem grande participação de mercado, como por exemplo, cereais matinais, que ainda tem baixa penetração no Brasil e buscam através de comunicação aumentar o consumo da categoria.

A estratégia de desenvolvimento de mercado busca elevar o volume vendido do produto através de sua colocação em outros segmentos ou mercados onde ele ainda não está presente. Trata-se do mesmo produto com a mesma marca, mas ofertado para novos públicos. Esta estratégia é indicada para um produto que já tem grande participação de mercado e dificilmente conseguirá crescer mais neste mercado, como por exemplo, um iogurte funcional voltado para o público feminino, que após ganhar boa participação neste mercado, passa direcionar sua comunicação para o público infantil, usando os mesmos benefícios de saúde e bem estar.

Já as estratégias de desenvolvimento de produtos e de diversificação são voltadas para o lançamento de novos produtos. A estratégia de desenvolvimento de produtos consiste em lançar novos itens, ou até novas linhas de produtos, em mercados que a empresa já atua. Esta

estratégia é usada em mercados onde há necessidade de segmentação, como por exemplo, xampus, onde são oferecidas diferentes variantes conforme as necessidades específicas de um grupo – para cabelos lisos, com química, sem sal, para queda de cabelo etc.

A estratégia de diversificação compreende ampliar os negócios da empresa por meio do ingresso em ramos de atuação que a empresa ainda não está presente, nem em termos de produto nem de mercado. Essa alternativa poderia ser interessante para empresas que já saturaram seus mercados de atuação e que vislumbram boas oportunidades em novos mercados, ou empresas que buscam horizontalizar sua cadeia de produção.

Agora, avaliando essas estratégias de crescimento sobre a ótica da marca, verificamos que nas duas primeiras, penetração e desenvolvimento de mercado, a empresa está ampliando a cobertura da marca através de um único produto já conhecido. Porém, se a empresa optar pelas outras duas estratégias de crescimento, desenvolvimento de produto ou diversificação, estará buscando ampliar o escopo de atuação da marca com novos produtos. A esse processo de alavancagem da marca através do lançamento de novos produtos dá-se o nome de extensão de marca (KELLER e MACHADO, 2006; KOTLER e KELLER, 2006).

2.10 Extensão de marca

Quando a marca é vista pela empresa como um de seus principais ativos, ela é usada por seus gestores como uma forma de alavancar novos produtos que serão lançados, assim como alimentar sua força aumentando seu escopo de atuação. Como citou Kapferer (2004, p.27),

> A marca estendendo-se para além de seu produto fundador revela efetivamente a sua verdadeira natureza, seus valores e adquire uma nova dimensão: deixa de ser nome de um monoproduto para tornar-se uma marca ampla.

As extensões de marca podem ser classificadas em duas categorias gerais: a extensão de linha e a extensão de categoria (KOTLER e KELLER, 2006). Na extensão de linha, usa-se o mesmo nome de marca para novos segmentos de mercado dentro de uma categoria de produto atualmente atendida pela marca-mãe[12], e para tanto, são lançados novos sabores, formatos,

[12] A marca pré-existente que origina uma extensão de marca é conhecida como marca-mãe, marca principal ou marca original (KOTLER e KELLER, 2006, p.290).

cores, tamanhos de embalagem e ingredientes. A marca Delícia, por exemplo, atuante na categoria de margarinas, identificou a oportunidade de atender a um segmento específico de pessoas que buscam produtos mais saudáveis e lançou a Delícia Light.

Na extensão de categoria, um nome de marca é usado para introduzir uma categoria de produto diferente daquela por ela atendida, tanto em uma categoria relacionada à marca-mãe, quanto em uma completamente diferente. A marca Bic, originalmente atuante na categoria de canetas, estendeu sua marca para a categoria de isqueiros, categoria que não está diretamente relacionada à categoria da marca original, mas que está de acordo com o posicionamento da marca de oferecer produtos descartáveis, de qualidade compatível ao preço baixo.

Na literatura acadêmica, porém, podemos encontrar diferentes formas de denominar os tipos de extensões de marca. Muitos autores (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; MATTAR, 2009; TAUBER, 1981; TAUBER E DOUYLE, 1994) usam o termo ‘extensão de marca’ para se referir também à ‘extensão de categoria’, conforme definida acima. Ainda, alguns autores utilizam as expressões ‘extensão vertical da marca’ e ‘extensão horizontal da marca’ (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; KIM e LAVACK, 1996), onde a extensão vertical corresponde à extensão de linha, e a extensão horizontal à extensão de categoria. Para esse estudo, serão usadas as definições de Kotler e Keller (2006) de extensão de marca, separadas nos grupos de extensão de linha e extensão de categoria.

Tauber (1998) identificou sete estratégias gerais para a realização de uma extensão de marca, sendo as duas primeiras associadas à idéia de extensão de linha e as cinco seguintes à extensão de categoria.

A primeira forma, e mais simples, de extensão de marca, no caso, extensão de linha, é a introdução de um mesmo produto, com a mesma marca, mas em novo formato. Um exemplo seria o adoçante Zerocal líquido e em pó. Outra maneira, ainda falando de extensão de linha, é lançar um novo sabor, ingrediente ou componente do produto, como por exemplo, o bombom Sonho de valsa sabor trufa.

As outras possibilidades de extensão de marca se referem especificamente à extensão de categoria. Uma delas é o lançamento de um produto complementar ou próximo à categoria da marca principal, como por exemplo, escova de dente Colgate, que complementa o creme

dental Colgate. Outra forma de realizar uma extensão seria aproveitar a conexão já existente com o público da marca para ampliar a oferta, como por exemplo a marca Chambinho, que tem uma linha grande de produtos lácteos para crianças.

Usar o *expertise* reconhecido da marca também pode ser uma forma de realizar a extensão, como, por exemplo, a marca BIC, que usou seu *expertise* em produtos de plástico eficientes, baratos e descartáveis para lançar lâminas de barbear. Semelhante a essa estratégia é a de usar um atributo ou benefício da marca original para se fazer a extensão, como por exemplo, a 'eficiência' percebida na marca Veja. Finalmente, a empresa pode usar a imagem ou prestígio da marca original para lançar novos produtos em diferentes categorias, como por exemplo, a Gucci, que de vestuário ampliou seu portfólio para óculos escuros, sapatos etc.

2.10.1 Vantagens e desvantagens da extensão de marca

Ao adotar uma estratégia de extensão de marca, a empresa se beneficia com a redução de investimentos no desenvolvimento de um novo nome de marca. Segundo um estudo de Brown (1985), o custo estimado para introduzir uma nova marca em alguns mercados variava entre U$50 e 100 milhões, já para Souza e Nemer (1993), este valor pode chegar a US$150 milhões.

Para uma marca já estabelecida, realizar uma extensão significa levar suas associações positivas, sua qualidade, conhecimento e presença para o novo produto. Um nome estabelecido no mercado aumenta o interesse e disposição para considerar ou experimentar o produto, o que reduz o tempo de lançamento e o risco de insucesso do produto (AAKER e KELLER, 1990; BOUSH e LOKEN, 1991).

Além desses benefícios citados, as empresas decidem por realizar extensões de marca vislumbrando outros tipos de ganhos, como levar os atuais clientes da marca para novas categorias e vice versa - atrair novos clientes para a categoria da marca original -, revitalizar a marca, aumentar a presença da marca no ponto de venda e até ocupar a capacidade ociosa de produção de uma linha de produtos.

As extensões também podem ser vistas como uma maneira de fortalecer a marca-mãe, pois aumentam sua visibilidade, dão suporte as suas principais associações e desenvolvem reconhecimento de marca e de associações com novos consumidores (AAKER, 1998).

Não são apenas as empresas que podem se beneficiar de extensões de marcas, os consumidores e varejistas também. Para os consumidores, a extensão de marca representa uma maneira rápida e barata de atender às suas necessidades cada vez mais específicas, gerando mais opções para todos (QUELCH e KENNY, 1994). Para o varejo, extensões de marca ajudam a expandir o espaço na loja para aquela categoria - ou pelo menos o espaço dedicado à própria marca, e também possibilitam a oferta de versões exclusivas da marca nos diferentes canais de intermediários (distribuidores, varejistas e atacadistas), para que se diferenciem de seus concorrentes (QUELCH e KENNY, 1994).

Mas vale ressaltar que a decisão de estender uma marca é estrategicamente crítica para uma organização. Por um lado, pode parecer uma maneira fácil e rápida de explorar um dos seus maiores ativos, mas por outro, pode colocá-lo em risco. A idéia de fazer a extensão para aproveitar uma marca forte já criada pode se tornar uma catástrofe se a extensão gerar novas associações indesejáveis para a marca-mãe, que enfraquecem suas associações existentes e afetam sua imagem de qualidade (AAKER, 1998). Pior ainda se a extensão de marca acabar canibalizando a marca-mãe ao invés de trazer volume adicional de vendas.

Nem sempre usar uma marca existente para um novo produto é a melhor solução. O nome da marca original pode não ajudar a extensão caso ele não seja capaz de adicionar valor a ela, isto é, se o nome da marca for usado unicamente pelo reconhecimento e não para diferenciar o produto. A extensão de marca também pode ser ruim para o novo produto se a marca original tiver associações negativas ou percepção de baixa qualidade, se ela confundir o consumidor dando a entender algo diferente do que está sendo entregue, e ainda, se houver baixa compatibilidade entre as categorias de produto da marca-mãe e da extensão, diluindo a marca com associações tão diferentes. Ainda, decidir por uma extensão de marca significa perder a chance de criar uma nova marca, com imagem e *brand equity* próprios e exclusivos (AAKER, 1998).

Em termos práticos para o consumidor, uma marca com diversos itens pode gerar uma confusão de entendimento sobre a proposta de cada um deles, fazendo com que o consumidor opte pelo produto mais simples da linha que sirva para todos os fins, como por exemplo, o detergente em pó Omo Multiação e o absorvente Always Básico (QUELCH e KENNY, 1994).

Ries e Ries (1998) são autores que desencorajam os gestores de utilizarem essa estratégia de desenvolvimento de marca, afirmando categoricamente que o poder da marca é inversamente proporcional ao seu escopo. O argumento é claro: “quando você coloca seu nome em tudo, esse nome perde poder.” (RIES e RIES, 1998, p.9).

Se levada a esse extremo, realmente a extensão de marca pode ser tornar uma armadilha para a empresa, diluindo o valor de sua marca. Mas o que está por trás dessa crítica é a utilização sem critério dessa estratégia para o lançamento de produtos, pensando exclusivamente no curto-prazo, no aumento de vendas do mês seguinte, e esquecendo os lucros futuros que essa marca pode deixar de realizar por ter sido enfraquecida. O gestor deve proteger e cuidar do nome da marca e lembrar que a viabilidade de crescer usando extensões está baseada no valor do nome original da marca. (AAKER, 1998; RANGASWANY *et al*, 1993; SHOCKER e WEITZ, 1988).

2.11 Gestão de portfólio de marcas

Vimos anteriormente que a empresa pode crescer através de uma estratégia de extensão de marca, lançando novos produtos sob um único nome de marca. A idéia implícita é a de que ‘a marca é uma ilha’ (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007) e supõe que a estratégia de marca envolve a criação de uma marca forte como IBM ou 3M. Mas nem sempre isso é possível e os gestores de marketing se deparam com a necessidade de criar novas marcas para diferentes produtos ou públicos.

O grande desafio então é definir com quais marcas a empresa irá atuar e como gerenciar esse conjunto de marcas, ou esse portfólio de marcas. Portfólio de marcas é o nome dado ao conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece (KELLER e MACHADO, 2006; KOLTER e KELLER, 2006).

A arquitetura de marca é o veículo pelo qual se busca a sinergia, clareza e equilíbrio de um portfólio de marcas. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007, p.133), “ela é uma estrutura organizadora do portfólio de marcas que especifica os papéis delas, as relações entre si e os diferentes contextos de marca no que diz respeito aos produtos e seus respectivos mercados.”

Keller e Machado (2006, p.211) complementam dizendo que “a estratégia de arquitetura de marcas de uma empresa diz respeito aos elementos que ela escolhe para aplicar a todos os produtos e serviços que oferece.” Isso significa decidir quais nomes de marcas, logotipos, símbolos, etc. devem ser utilizados em quais produtos, assim como a natureza dos elementos de marca novos ou existentes a serem aplicados a novos produtos.

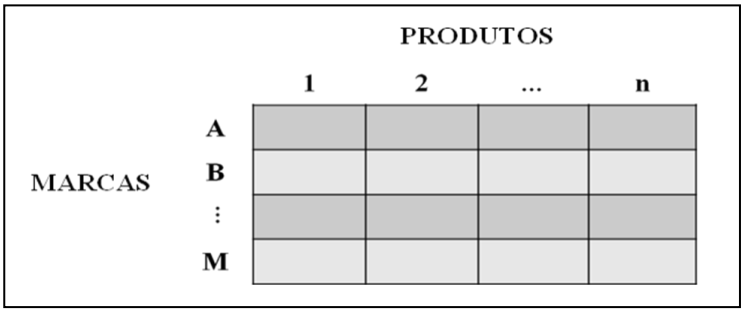
Muitas empresas usam estratégias complexas de arquitetura de marcas, com vários nomes, como, por exemplo, Toyota Camry V6 XLE, e a estratégia de marca é o meio pelo qual a empresa pode ajudar os consumidores a entender seus produtos e serviços, bem como organizá-los em sua mente.

Existem algumas ferramentas para ajudar a visualizar a arquitetura de marcas de uma empresa, entre elas, a matriz marca/produto, o espectro de relacionamento entre as marcas e a árvore de hierarquia de marcas.

2.11.1 Matriz marca/produto

Uma ferramenta usada para a visualização de todos os produtos e respectivas marcas da empresa é a matriz marca/produto (KELLER e MACHADO, 2006), onde as linhas representam as marcas e as colunas os produtos.

Figura 12 - Matriz marca/produto



Fonte: KELLER e MACHADO, 2006, p.212.

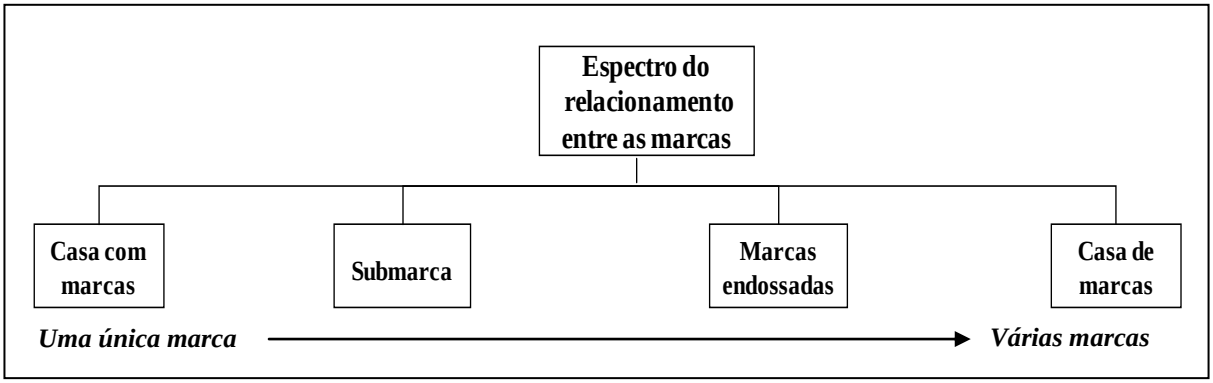
A linha da matriz retrata a estratégia de extensão de uma marca da empresa em termos do número e da natureza dos produtos vendidos. Sendo assim, denominamos uma linha de marca todos os produtos vendidos sob uma mesma marca - o produto original e suas extensões de linha e categoria. Já as colunas da matriz retratam o a estratégia de portfólio de marcas em termos do número e da natureza de marcas a promover em cada categoria.

Essa matriz possibilita a visualização da estratégia de marca usada para atuar nas diferentes categorias de produto, mas não permite a visualização clara da relação entre essas marcas. É fundamental entender a relação entre cada uma delas dentro do portfólio de marcas da empresa para poder gerenciá-las corretamente e de maneira eficiente.

2.11.2 Espectro de relacionamento entre as marcas

Aaker e Joachimsthaler (2007) defendem que para projetar estratégias de marca eficazes, é preciso compreender as relações entre as marcas de um portfólio de marcas de uma empresa. Eles definem quatro estratégias básicas de relacionamento entre as marcas: casa de marcas, marcas endossadas, submarcas e casa com marcas. Vale notar que as estratégias não são excludentes, o que significa que uma empresa pode adotar uma ou mais de uma das estratégias.

Figura 13 - Espectro de relacionamento entre as marcas



Fonte: adaptado de AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007, p.109.

As estratégias de casa com marcas e casa de marcas estão nos dois extremos do espectro de relacionamento entre as marcas. Na primeira, a empresa utiliza uma única marca-mãe (ou marca-mestra) para toda a sua oferta, enquanto que na segunda, a empresa trabalha com várias marcas independentes para cada tipo de oferta.

A estratégia da casa com marca, também conhecida como estratégia monomarca, é usada por empresas que desejam desenvolver uma única marca. A Virgin, como vimos anteriormente, utiliza esta estratégia onde a marca-mãe é o guarda-chuva de diferentes negócios, Virgin Airlines, Virgin Cola, Virgin Records etc. O principal benefício é o fortalecimento da marca através de novos lançamentos e o baixo investimento necessário para tal. Em contrapartida, a

marca pode ser diluída e até prejudicada com o lançamento de um grande número de ofertas sobre o mesmo guarda-chuva, principalmente se as extensões de marca não forem bem sucedidas.

A estratégia casa de marcas é comum em mercados de bens de consumo, onde a empresa atua com uma diversidade de marcas, seja em categorias diferentes se produtos, seja na mesma categoria. Este é o caso da Procter&Gamble, que possui mais de 80 marcas, entre elas a marca Pringle's para a categoria de salgadinhos, a marca Pantene para xampu e condicionador de cabelo, e as marcas Ariel e Ace para a categoria de detergente em pó. A vantagem desta estratégia é que ela permite que a empresa posicione claramente cada uma das marcas de acordo com seus benefícios e assim, domine os segmentos de nicho. A desvantagem é que os investimentos de marketing são maiores, pois cada marca atua de forma independente.

A estratégia de submarcas consiste em usar uma segunda marca relacionada à marca-mãe para aumentar ou modificar as associações da mesma. Normalmente é usada para estender a marca-mãe para um novo segmento, como por exemplo, Microsoft Office, que acrescenta a associação de aplicativo à marca do sistema operacional da Microsoft. Vale dizer que nomes puramente descritivos como, por exemplo, Airline em Virgin Airlines, não desempenham o papel de uma submarca propriamente dito, apenas sinalizam o segmento de atuação da marca e, portanto, continua sendo considerada uma estratégia de casa com marcas.

A estratégia de marcas endossadas significa usar marcas diferentes para cada uma das ofertas da empresa (como na estratégia de cada de marcas), mas acompanhadas de uma marca já estabelecida que lhes dê aval – normalmente a marca corporativa. A marca de perfume Obssesion by Calvin Klein é um bom exemplo de marca endossada, onde a marca corporativa (Calvin Klein) está explícita.

O endosso pode ser feito através de um nome vinculado, como no caso da marca Nescafé, que tem implicitamente a marca corporativa Nestlé, e a marca McMuffin (Mc Donald's). Ainda, há casos em que o endosso pode ser simbólico, como no caso da marca Maggi, onde a marca corporativa Nestlé aparece indiretamente ou na embalagem, ou no site, ou em campanhas de comunicação. O endosso pode ajudar a modificar a imagem da marca endossada, mas seu objetivo principal é garantir credibilidade e conquistar a fidelidade do comprador ou usuário.

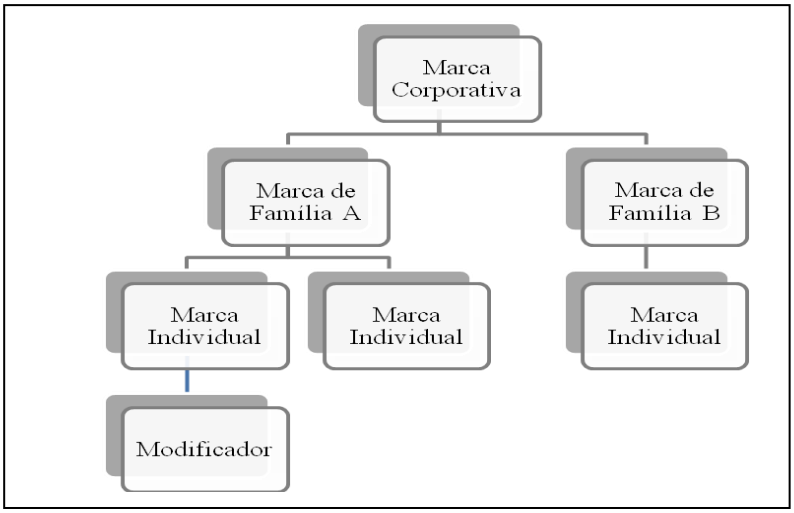
2.11.3 Árvore de hierarquia de marcas

Outra forma de visualizar e organizar o portfólio de marcas de uma empresa é por meio de uma árvore de hierarquia de marcas. Uma hierarquia de marcas para Keller e Machado (2006, p.218) significa "a definição do número e natureza de elementos de marca distintivos em todos os produtos da empresa, bem como a ordenação específica dos elementos de marca".

Ela é baseada na percepção de que um produto pode ser identificado de modos diferentes, dependendo de quantos elementos de marca novos ou existentes são usados e de como eles são combinados, uma vez que certos elementos de marca são usados para compor mais de uma marca. Sendo assim, pode-se montar uma arquitetura de marcas que represente como os produtos estão agrupados com outros produtos devido a seus elementos comuns.

Segundo Keller e Machado (2006), a representação mais simples de hierarquia de marcas seria, de cima para baixo, como mostra a figura abaixo, marca corporativa, marca de família, marca individual e modificador.

Figura 14 - Hierarquia de marcas



O primeiro nível da hierarquia de marca é a própria marca da empresa, também chamada de marca corporativa ou institucional. O nome de marca usado pode ser o nome da própria pessoa jurídica, como faz a Fiat, ou um nome fantasia, como é o caso da Bauducco, cujo nome jurídico é Pandurata.

No segundo nível abaixo, temos a marca de família, uma marca que é usada em mais de uma categoria de produtos, mas que não é necessariamente o nome da empresa, como por exemplo, a marca Palio da Fiat.

Abaixo da marca de família aparece a marca individual, definida como a marca que ficou restrita a uma categoria de produto, embora possa ser usada para diversos tipos de produtos dentro de uma categoria. Seguindo o exemplo do Fiat Palio, podemos ter a marca individual Weekend.

O modificador é o último nível da hierarquia e pode ser um item, modelo designativo ou atributo do produto. No exemplo anterior, o modificador do Fiat Palio Weekend pode ser o modelo ELX.

Nem sempre todos os níveis existem e algumas vezes pode haver mais de um elemento modificador para aumentar a especificidade da oferta. O carro Fiat Palio Weekend ELX poderia ter mais o modificador Flex, por exemplo.

Muitas vezes confundido com o modificador, o chamado descritor de produto não é um elemento de marca propriamente dito (KELLER e MACHADO, 2006). Ele ajuda o consumidor a entender o que o produto é e faz, assim como em que mercado está inserido, como, por exemplo, biscoitos salgados para a marca Bauducco Levíssimo. A confusão é comum porque normalmente o descritor de produto aparece logo abaixo ou muito próximo à marca do produto.

2.12 Fatores críticos para a extensão de marca

Usar uma marca conhecida para reduzir o risco de fracasso de um lançamento de produto se tornou uma prática popular entre as empresas, principalmente as de bens de consumo. Segundo Aaker (1991), 89% dos lançamentos de novos produtos foram extensões de linha, como por exemplo, novos sabores e tamanhos de embalagens, 6% foram extensões de categoria e apenas 5% foram novas marcas.

Apesar das extensões de marca prevalecerem sobre o lançamento de novas marcas, adotar essa prática não garante necessariamente o sucesso do produto. Um estudo realizado nos Estados Unidos pela Association of National Advertisers identificou que 27% das extensões de linha estudadas fracassaram (REDDY, HOLAK e BHAT, 1994 *apud* ANA, 1984).

Para minimizar os riscos de insucesso da extensão de marca, a empresa deve conhecer e levar em consideração as variáveis que podem ajudar ou atrapalhar essa estratégia. São diversos os fatores apontados pela literatura que influenciam uma extensão de marca, desde características da marca, até características da empresa e da extensão em si. A seguir, serão abordados cada um destes fatores, suportados pelos resultados de pesquisa realizadas sobre o tema.

2.12.1 Fatores relacionados à empresa

As características da empresa podem ter uma grande influência no sucesso não só das marcas que possui, mas como nas extensões de marca que decidir realizar. Alguns fatores que podem influenciar no sucesso da extensão de marca são: o tamanho da empresa e sua competência distintiva de marketing (REDDY, HOLAK e BHAT, 1994).

O tamanho da empresa é uma variável muito estudada na literatura de economia organizacional e industrial (REDDY, HOLAK e BHAT, 1994). Diversos autores afirmam que empresas grandes apresentam um desempenho melhor que empresas pequenas devido a disponibilidade de recursos e capacidades gerenciais superiores (BAUMOL, 1959; HALL e WEISS, 1967; HOFER, 1975; SMITH, GUTHRIE e CHEN, 1989). Então, já que o desempenho da empresa depende do desempenho de seus produtos no mercado, empresas grandes, por possuírem mais recursos, tendem a ter melhores desempenhos. Segundo o estudo de Reddy, Holak e Bhat (1994), o tamanho da empresa pode influenciar o sucesso da extensão de marca. Segundo Adelman (1951) o tamanho da empresa pode ser medido por diversas dimensões, como número de empregados, vendas, ativos e faturamento.

Outra variável que pode influenciar o sucesso da extensão de marca é a competência de marketing que a empresa possui, ou seja, sua capacidade de desenvolver novos produtos, velocidade para esse desenvolvimento, efetividade de marketing e vendas, vantagens em distribuição etc. Segundo Hitt e Ireland (1984), a competência de marketing da empresa deve ser avaliada levando em consideração a concorrência, isto é, a capacidade da empresa de

realizar uma atividade de maneira superior a que seu concorrente, ou de usar uma habilidade que ele não possui.

Ter competências distintivas de marketing significa para a empresa uma vantagem competitiva, que leva a uma maior probabilidade de sucesso e desempenho das estratégias implementadas, como introdução de novos produtos (HIT e IRELAND, 1984; SNOW e HREBINIAK, 1980), via extensão de marca.

2.12.2 Fatores relacionados à marca mãe

A grande parte de estudos sobre extensão de marca se concentra nas características relacionadas à marca mãe que influenciam o sucesso da extensão de marca: força da marca (AAKER e KELLER, 1990; AAKER e CARMON, 1992; KELLER e AAKER, 1992; MILEWICZ e HERBIG, 1994; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994); valor simbólico (BRISTOL, 2002; BRONIARCZYK e ALBA, 1994; JAMES, 2005; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994); e especificamente para extensões de categoria, a ordem de entrada da marca em uma nova categoria (SULLIVAN, 1992; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994).

Uma marca forte pode ser entendida como uma marca sólida (KHAUAJA, 2005) ou uma marca de valor (AAKER, 1998). A força da marca mãe é uma variável que influencia altamente a extensão de marca, uma vez que a extensão se beneficia da lembrança e familiaridade que o consumidor tem da marca mãe e das associações ligadas a ela (AAKER e KELLER, 1990; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994). Se a marca mãe for mais dominante que seus concorrentes no momento em que a empresa realiza uma extensão da marca, a extensão será prontamente reconhecida pelos consumidores e a chance de transferência de associações positivas para a extensão será maior.

Segundo Smith e Park (1992), marcas fortes beneficiam mais suas extensões que marcas fracas porque marcas fortes são capazes de reduzir o risco percebido. Esses autores verificaram que há uma relação positiva e significativa entre a força da marca mãe e o desempenho de sua extensão (medido pela participação de mercado da extensão). Sendo assim, a extensão de marcas fortes tem maior chance de sucesso que a extensão de uma marca fraca.

A força da marca pode ser medida pelo *brand equity* (AAKER, 2007b; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007), que engloba indicadores de lealdade (preço *premium* e satisfação com a marca), qualidade percebida, associações da marca, consciência da marca e seu comportamento no mercado (participação, distribuição etc.). Outros indicadores de força de marca citados no estudo de Reddy, Holak e Bhat (1994) foram a idade da marca, ou seja, o tempo que está no mercado e os investimentos que recebeu de propaganda. Estudos mostram que quanto mais tempo a marca está no mercado, maior sua visibilidade e força (SULLIVAN, 1991) e quanto maior o investimento em propaganda, maior a força da marca (SAPPINGTON e WERNERFELT, 1985; JOHNSON, 1991).

O valor simbólico da marca também é um fator importante a ser considerado em uma extensão de marca. Associações de marca como nomes, cores, símbolos e slogans são elementos essenciais para a construção da estrutura de memória dos consumidores sobre a marca, e desempenham um papel importante tanto na avaliação do produto, quanto na decisão de compra (REDDY, HOLAK e BHAT, 1994). Diversos estudos no campo da semiótica comprovaram que elementos visuais são mais poderosos que elementos verbais, o que nos leva a crer que uma marca com associações visuais fortes possui, então, um alto valor simbólico (SOLOMON, 1992 *apud* REDDY, HOLAK e BHAT, 1994).

Quanto maior o valor simbólico da marca, menos o consumidor dará atenção para as características físicas do produto, e menos racional será o processo de decisão de compra. No contexto de extensões de marca isso significa que quanto mais abstrata for a imagem da marca mãe, mais amplos serão os apelos possíveis, o que propicia uma maior variedade de novos produtos (PARK, MILBERG e LAWSON, 1991). Segundo o estudo de Reddy, Holak e Bhat (1994), extensões de marcas com alto valor simbólico apresentam um melhor desempenho no mercado que marcas de baixo valor simbólico.

Outro fator crítico para extensão de marca relacionado à marca mãe é a ordem de entrada da marca em uma categoria. O pioneirismo é reconhecido com uma vantagem competitiva, podendo até refletir para o produto em liderança de mercado (SCHERER, 1985 apud REDDY, HOLAK e BHAT, 1994). Apesar dos possíveis riscos envolvidos ao entrar em um novo mercado, as vantagens e recompensas de ser o primeiro entrante são sempre citadas na literatura sobre este tema. Para a extensão de marca a idéia é a mesma, marcas que entram antes em uma categoria tem maior chance de sucesso do que marcas que entram depois.

Porém, em seu estudo sobre ordem de entrada da extensão de marca em uma nova categoria, Sullivan (1992) verificou que nem sempre pioneirismo significa um desempenho superior. Os resultados de sua pesquisa com 95 marcas de 11 categorias de produtos não duráveis constataram que marcas que entraram cedo em novas categorias de produtos via extensão não tiveram um desempenho melhor que novos nomes de marcas que também entraram cedo na categoria, ou mesmo que marcas que entraram tarde na categoria também via extensão. Em outras palavras, entrar primeiro em uma nova categoria via extensão de marca pode ser uma opção pior que entrar na categoria com uma nova marca, ou aguardar o amadurecimento dessa categoria para depois entrar com a extensão de marca.

Já Reddy, Holak e Bhat (1994) afirmam que o fato de ser um dos primeiros a entrar em uma nova categoria de produtos só se reverte em benefício para uma extensão de marca se ela for a extensão de uma marca forte.

2.12.3 Fatores relacionados à extensão de marca

As características da extensão de marca também influenciam seu desempenho e podem significar sucesso ou fracasso no mercado. Entre elas estão: a sequência de realização da extensão de marca (KELLER e AAKER, 1992; LOKEN e JOHN, 1993; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994; RIES e TROUT, 1996), o suporte dado à extensão em termos de propaganda, promoção e distribuição (REDDY, HOLAK e BHAT, 1994), e a similaridade ou adequação entre a extensão e a marca mãe (AAKER, 1998; AAKER e KELLER, 1990; BOUSH e LOKEN, 1991; BOUSH *et al.*, 1987; BRONIARCZYK e ALBA, 1994; KELLER e AAKER, 1992; KIMREY, 1984; PARK, MILBERG e LAWSON, 1991; SUNDE e BRODIE, 1993).

Alguns estudos mostram que a sequência de realização da extensão de marca pode influenciar em seu sucesso. Loken e John (1993) afirmam que com o aumento do número de extensões de uma marca, aumenta a probabilidade de diluição das associações feitas pelo consumidor, inicialmente fortes. Sendo assim, as associações originais da marca não serão tão facilmente transferidas para as novas extensões de marca realizadas. Ries e Trout (1996) também afirmam que a sequência pode influenciar no sucesso da extensão: quanto mais tarde, pior, uma vez que muitas extensões geram uma confusão de marca na cabeça dos consumidores. Segundo o estudo de Reddy, Holak e Bhat (1994), as primeiras extensões de uma marca tem mais sucesso que as extensões realizadas mais tarde.

Outra característica da extensão de marca que pode ser crítica para seu sucesso é o suporte dado no momento de sua introdução, como promoções, distribuição e propaganda. Quanto maior o suporte dado à extensão para seu lançamento, maior as chances de sucesso da mesma (REDDY, HOLAK e BHAT, 1994).

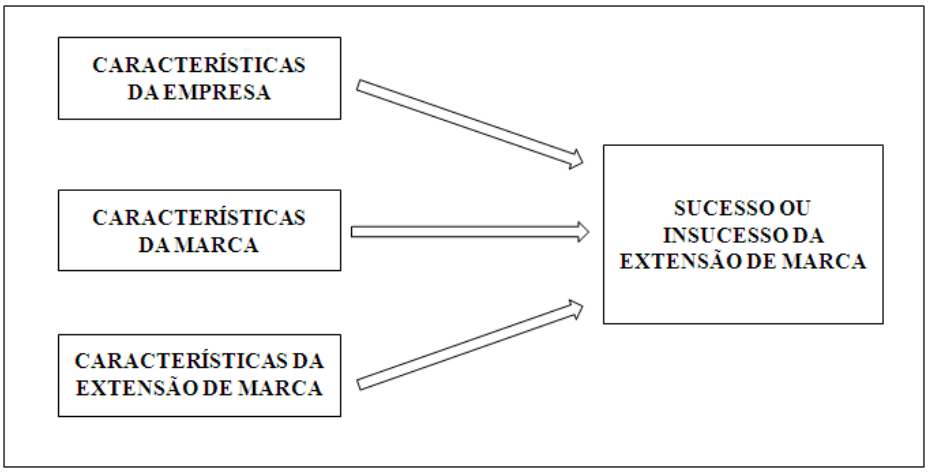
Por fim, a similaridade ou adequação entre a extensão e a marca mãe pode ser um fator crítico para o sucesso da extensão. Tauber (1988) estudou 276 extensões de marca e concluiu que a adequação percebida pelo consumidor, ou seja, a percepção de que o novo item é consistente com a marca mãe, é um elemento chave para prever o sucesso de uma extensão de marca. Para Aaker e Keller (1990), existem 3 tipos de adequação entre a marca original e a extensão: complementaridade, substituição e transferência.

A complementaridade entre a marca mãe e a extensão se dá quando as categorias de produto são complementares, como por exemplo, pasta de dente e escova de dente Colgate. A adequação por substituição também envolve alguma similaridade entre as categorias de produtos da marca mãe e da extensão, como por exemplo, manteiga e margarina Vigor. Já a transferência, não se refere à forma como os consumidores percebem a relação entre as categorias de produto, mas sim, a como eles entendem que a marca original tem capacidade para fazer um produto da nova categoria, como por exemplo, canetas e isqueiros BIC.

2.13 Diretriz teórica da pesquisa

Com base na teoria existente até o momento, apresentada neste capítulo, elaborou-se um modelo teórico dos fatores que influenciam uma extensão de marca, apresentados em três dimensões: características da empresa, características da marca e características da extensão de marca.

Figura 15 - Modelo teórico dos fatores críticos da extensão de marca



O quadro abaixo resume as características encontradas no referencial teórico sobre cada uma dessas dimensões.

Quadro 5 – Fatores críticos para a extensão de marca

FATORES RELACIONADOS À EMPRESA	Autores
Porte	REDDY, HOLAK e BHAT, 1994.
Competências distintivas de marketing	HIT e IRELAND, 1984; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994; SNOW e HREBINIAK, 1980.
FATORES RELACIONADOS À MARCA	
Força da marca	AAKER e CARMON, 1992; AAKER e KELLER, 1990; ANDREWS, 1995; BRISTOL, 2002; BRONIARCZYK e ALBA, 1994; JAMES, 2005; KELLER e AAKER, 1992; MILEWICZ e HERBIG, 1994; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994; TURATTI, 2005.
Valor simbólico	REDDY, HOLAK e BHAT, 1994.
Ordem de entrada da marca em uma nova categoria	REDDY, HOLAK e BHAT, 1994.
FATORES RELACIONADOS À EXTENSÃO DE MARCA	
Sequência de realização da extensão de marca	SULLIVAN, 1992.
Suporte dado à extensão	REDDY, HOLAK e BHAT, 1994.
Adequação entre a extensão e a marca mãe	AAKER, 1998; AAKER e KELLER, 1990; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994.; TURATTI, 2005.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada para o estudo em questão, detalhando o tipo e o método de pesquisa, assim como os casos pesquisados e as fases do estudo.

3.1 Introdução

O propósito da pesquisa é descobrir as respostas para perguntas através da aplicação de procedimentos científicos. Esses procedimentos, também chamados de método científico, foram desenvolvidos para aumentar a chance de que a informação levantada será relevante para a questão proposta, e que será confiável e imparcial (SELLTIZ *et al*, 1959, p.2).

O método científico procura definir claramente o passo a passo que deve ser seguido para realizar a pesquisa, garantindo dessa forma sua reprodutibilidade, ou seja, a possibilidade de um outro pesquisador repetir a investigação sob as mesmas condições e obter resultados muito similares (CAMPOMAR, 1991). Lakatos e Marconi (1991, p.40) definem método como

> [...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Em linhas gerais, os motivos para se realizar uma pesquisa empírica são de duas naturezas: intelectual e prática. A pesquisa intelectual, ou pura/básica, se baseia no desejo de saber ou entender pela pura satisfação de saber ou entender, em contrapartida, a prática, ou aplicada, se baseia no desejo de saber ou entender para poder fazer algo melhor ou mais eficiente (SELLTIZ *et al*, 1959, p.4).

As duas formas de pesquisa são necessárias para a ciência, já que é de sua responsabilidade construir um corpo de princípios que tornem possível o entendimento e previsão de diversas variáveis, e também, ajudar de maneira prática a resolver problemas reais.

3.2 Tipos de pesquisa

A escolha da abordagem de pesquisa depende de sua natureza. Toda pesquisa pode ser classificada em três categorias gerais (AAKER, KUMAR e DAY, 2001; CAMPOMAR, 1991; HAIR, 2005; SELLTIZ *et al.*, 1959): exploratória, descritiva e causal.

A pesquisa exploratória tem como objetivo criar maior compreensão sobre o assunto, obter novas idéias e dados, e também desenvolver hipóteses para serem testadas posteriormente, ou aprofundar questões de estudo (AAKER, KUMAR e DAY, 2001; MATTAR, 2005). Ela também pode ser utilizada para esclarecer conceitos, determinar as variáveis relevantes, verificar a existência de pesquisas semelhantes com a que se deseja propor, quais os métodos utilizados e os resultados obtidos (MATTAR, 2005; SELLTIZ et al., 1959). Assim sendo, ela é usada em situações em que a questão estudada é vaga ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões. O planejamento desse tipo de pesquisa deve ser flexível e menos estruturado, e o método de coleta de dados tende a ser qualitativo.

A pesquisa descritiva, como o próprio nome diz, é usada para descrever um fenômeno ou para verificar sua freqüência de ocorrência, mas sem definir relações de causa-efeito. São estudos confirmatórios, usados para confirmar hipóteses e que podem resultar na formulação de modelos. O método de coleta de dados é quantitativo e o estudo pode ser transversal, os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente, ou longitudinais, os dados são coletados ao longo do tempo para descrever o fenômeno.

Por fim, a pesquisa causal tem como objetivo verificar a relação de causa-efeito, se uma variável causa ou determina outras variáveis, e para tanto, deve ser bem planejada e estruturada.

Este estudo adota uma abordagem exploratória, uma vez que busca aumentar o conhecimento sobre um tema pouco explorado na literatura nacional. É importante destacar que o objetivo é ganhar maior familiarização com o tema, mas sem a intenção de fazer um relato conclusivo sobre o mesmo. Espera-se que ele sirva também como ponto de partida para estudos futuros.

No contexto de pesquisas exploratórias, a abordagem usada com maior freqüência para coleta de dados é a qualitativa, pois ela permite um entendimento profundo dos diversos aspectos de

um problema, seu contexto, as razões e motivações envolvidas, principalmente quando esses não podem ser diretamente observados e medidos (AAKER, KUMAR e DAY, 2003). Os métodos qualitativos são menos estruturados e mais intensivos que os métodos quantitativos, permitido uma interação maior e mais flexível com o respondente, que pode significar um aprofundamento do tema ou até novos *insights*.

Outras características da pesquisa qualitativa citadas por Creswell (2008) são: ela é normalmente realizada num local 'natural' ou 'neutro', não levam os indivíduos a um laboratório como o método quantitativo de experimento; o pesquisador é o elemento-chave da pesquisa, pois ele coleta dados pela análise de documentos, observando comportamentos, ou entrevistando pessoas; ela permite o uso de diversas fontes de dados ao invés de se ater a uma única fonte; e ainda, ela tem caráter holístico, uma vez que o pesquisador busca desenvolver uma foto complexa sobre a questão estudada.

Como se trata de uma abordagem mais flexível, as questões pesquisadas podem ser abertas, e as ferramentas de coleta de dados podem ser entrevistas individuais, grupos de foco, testes projetivos, observação direta, análise de documentos, estudo de caso, entre outros (CRESWELL, 2008).

No que diz respeito aos entrevistados, não há a preocupação de representar por amostragem uma população, já que o objetivo é entender o 'como' e o 'por que' de um determinado problema, e sendo assim, busca-se um número reduzido de pessoas. Porém, a seleção desses indivíduos torna-se mais criteriosa para que os dados coletados sejam relevantes. Deve-se procurar por pessoas com competência e relevância na área, capazes de estabelecer relações entre variáveis, suscitar idéias provocativas e provocar *insights* importantes (SELLTIZ *et al*, 1959).

Por fim, é importante frisar que como o objetivo do estudo qualitativo não é de caráter conclusivo, seus resultados não podem ser generalizados.

3.3 Método de pesquisa

Uma vez definido o tipo de pesquisa, deve-se escolher o método mais apropriado para o estudo. Existem diferentes maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais, cada uma com suas vantagens e desvantagens, entre elas: experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, análise de arquivos e estudo de caso (YIN, 2005). Para decidir qual estratégia usar, o autor sugere que se considerem três fatores: o tipo de questão de pesquisa, o controle que o investigador tem sobre eventos comportamentais atuais, e o foco em fenômenos contemporâneos em oposição a fenômenos históricos.

A primeira condição se refere ao tipo de questão colocada no estudo, se ela é 'o que', 'qual', 'quem', 'quanto', 'onde', 'como' ou 'por que'. Dependendo do tipo de questão, uma estratégia de pesquisa é mais adequada que outra. Conforme Yin (2005, p.26), "definir as questões de pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa".

O segundo ponto a ser considerado é o controle exercido pelo pesquisador sobre o evento. Se o pesquisador tem controle sobre o evento, então o experimento é a única estratégia mais apropriada. No caso contrário, as outras quatro opções são viáveis.

O terceiro fator é a temporalidade do fenômeno, contemporâneo ou histórico. Se não há acesso ao evento, a pesquisa histórica e a análise de arquivos são as únicas opções possíveis. Se o fenômeno for contemporâneo, da vida real, as estratégias poderiam ser levantamento, experimento e estudo de caso.

Para este trabalho, o estudo de caso se mostra como o método mais apropriado, uma vez que: o estudo é de caráter exploratório e a questão de pesquisa é do tipo 'que' (*quais os fatores críticos para a extensão de marca?*); a pesquisadora não tem controle sobre os eventos, neste caso, os fatores da empresa, da marca e da extensão de marca; e o fenômeno sob estudo se trata de um fenômeno contemporâneo inserido em contexto da vida real. Ainda, o objetivo deste estudo é compatível com a essência do estudo de caso que, segundo Schramm (1973 *apud* YIN, 2005), é "esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados."

3.3.1 O estudo de caso

O estudo de caso é um método de pesquisa relativamente recente, pois foi muito confundido no passado com técnicas de coleta de dados, como a observação participante, por exemplo. Isso se deve a sua utilização original na área da sociologia, onde predominava a técnica de observação participante e a metodologia de estudo de caso era ofuscada e não tinha o corpo que tem hoje. Ele foi reconhecido como um método de pesquisa porque abrange tudo, desde a lógica do planejamento, técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas, até a análise dos dados (STOECKER, 1991 *apud* YIN, 2005).

O estudo de caso começou a ganhar destaque como estratégia de pesquisa na década de 50, quando se falou em 'um método de olhar a realidade social':

> [...] um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado [...] uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo [...] e inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos (como crises familiares, ajustamento a doença, formação de amizade, invasão étnica de uma vizinhança, etc.) ou mesmo toda uma cultura [...]. (GOODE e HATT, 1968, p.421 *apud* GODOY, 2006, p. 118).

O destaque dessa definição é dado para o tipo de questão que o estudo de caso responde, focada no indivíduo, na especificidade. Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real e os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos. Eisenhardt (1989) comenta que o uso de estudo de caso é mais apropriado quando o tema está em seus estágios iniciais da pesquisa ou para temas já pesquisados, mas que precisam de novos olhares, como é o caso dessa dissertação.

Do ponto de vista técnico (coleta e análise de dados), ele tem um número muito maior de variáveis de interesse do que de pontos de dados, ou seja, muitas variáveis investigadas para poucos casos. Sendo assim, acaba usando como base diferentes fontes de evidência, o que demanda uma triangulação dos dados. Ainda, para conduzir a coleta e análise de dados é necessária uma busca na literatura, o que acaba beneficiando o método pelo desenvolvimento prévio de proposições teóricas.

Um projeto de pesquisa representa um conjunto de proposições lógicas, e para julgar a qualidade de qualquer projeto, usam-se os conceitos de fidedignidade, credibilidade, ‘confirmabilidade’ e fidelidade dos dados (YIN, 2005). Na área de ciências sociais, esses testes são: validade do construto, que significa estabelecer as medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados; validade interna, que estabelece uma relação de causa e efeito (apenas para estudos explanatórios e causais); validade externa, que define o domínio para o qual os resultados do estudo podem ser generalizados; e a confiabilidade, que demonstra o passo a passo do trabalho, para que ele possa ser repetido por outro pesquisador e o mesmo resultado seja obtido.

Uma das críticas para o uso do estudo de caso como metodologia de pesquisa é a que ele produz resultados não passíveis de generalização, ou seja, não possui validade externa. Yin (2005, p.29-30) refuta essa posição argumentando que “os estudos de caso são generalizáveis para proposições teóricas, não para populações ou universos”. A meta do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística). A generalização analítica usa uma teoria previamente desenvolvida como padrão de comparação para os resultados empíricos do estudo de caso.

Outra crítica diz respeito ao rigor necessário para evitar evidências equivocadas e vieses nas descobertas e conclusões, mas Yin (2005) argumenta que o mesmo pode ser dito dos experimentos, pois raramente os fatos científicos são baseados em um único experimento, mas sim em um conjunto múltiplo deles, que replicam o mesmo fenômeno sob diferentes condições. Da mesma forma, os vieses podem ocorrer na condução de experimentos e no uso de outras estratégias de pesquisa. Para reduzir e até eliminar esses tipos de erros, o pesquisador deve definir um protocolo de pesquisa, contendo a questão a ser estudada, as definições operacionais dos construtos e o esquema que será seguido para a realização do estudo, além de outras informações que serão detalhadas a seguir.

No que diz respeito à escolha do projeto de estudo de caso, ele pode ser definido como caso único ou casos múltiplos. A escolha de um tipo de projeto ou outro varia conforme o fundamento lógico estabelecido. Para usar casos múltiplos, deve-se partir do princípio de que a teoria é passível de replicações teóricas e literais e, portanto, que o dois ou mais casos têm resultados exemplares em relação a essa teoria. O estudo de caso único, segundo Yin (2005), é apropriado em cinco circunstâncias: quando o caso representa um caso decisivo ao testar

uma teoria bem formulada; o caso representa um caso raro ou extremo (mais comum na psicologia clínica); o caso é representativo ou típico (as lições aprendidas no caso fornecem muitas informações sobre uma empresa desse setor); o caso é revelador, ou seja, o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica; e estuda-se um caso longitudinalmente – o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

Para este estudo foi escolhido o projeto de estudo de caso único, pois se acredita que se trata de um caso representativo ou típico para o setor em estudo.

3.3.2 Protocolo para o estudo de caso

Para realizar um estudo de caso com o rigor exigido pelo método científico, é necessário que o pesquisador se atente para alguns procedimentos. O primeiro é o desenvolvimento de um protocolo para o estudo de caso.

Para Yin (2005), o protocolo do estudo de caso contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos, a fim de garantir confiabilidade para a pesquisa e guiar o pesquisador na condução do estudo. Para Campomar (1991), é imprescindível a preparação do protocolo para as atividades e procedimentos a serem realizados, de forma a haver uma documentação e orientação da execução da pesquisa. O protocolo do estudo de caso muitas vezes é confundido com o questionário, porém, ele é mais amplo uma vez que contém o instrumento e todos os procedimentos devem ser seguidos ao utilizar o instrumento.

O protocolo de estudo de caso deve contemplar os seguintes tópicos (YIN, 2005):

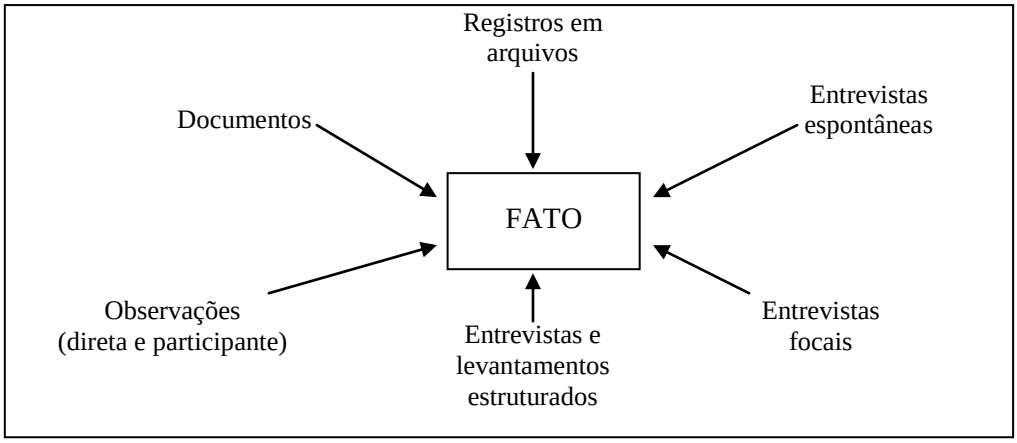
- visão geral do projeto, com os objetivos da pesquisa, patrocínio do projeto, questões básicas a serem formuladas e leituras sobre o tema pesquisado;
- procedimentos da coleta de dados, como o local a ser visitado, pessoas que serão entrevistadas, plano de coleta de dados, fontes de evidências de dados primários (entrevistas, por exemplo) e secundários (relatórios setoriais, busca em sites), menção aos instrumentos de coleta de dados e procedimentos;
- questões específicas do caso que o pesquisador deve ter em mente durante a coleta dos dados;
- guia para a análise dos dados e para o relatório do estudo de caso.

O protocolo de estudo de caso do presente trabalho encontra-se no apêndice 1.

3.4 Coleta e tratamento de dados

Para Yin (1994), o estudo de caso deve contar com fontes múltiplas de evidências, coletadas em diferentes momentos. Os dados podem ser obtidos por meio de entrevistas (espontâneas, focais), observações diretas, levantamentos estruturados e análise de documentos e arquivos, como mostra a figura abaixo. Isso permite realizar uma triangulação dos resultados encontrados, que dá maior substanciação aos constructos e hipóteses (EISENHERDT, 1989). O resultado desse tipo de estudo de campo são relatórios de estilo narrativo, ilustrados com exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo incluir fotos, desenhos, gráficos e outros tipos de imagens.

Figura 16 - Convergência de evidências do estudo de caso



Fonte: YIN, 2005, p.127.

3.4.1 Fontes de dados

Para este estudo, serão usadas fontes primárias e secundárias de evidências. A fonte primária será o levantamento de experiências (MATTAR, 1992), feito através de entrevistas pessoais e individuais com executivos-chave da empresa e também com parceiros de design e comunicação, onde se espera obter informações e conhecimentos sobre a empresa, a marca e suas extensões.

Em paralelo, será feito também o levantamento de dados em fontes secundárias (MATTAR, 1992), que pode ser bibliográfico (utilizar as informações de livros, revistas, publicações, matérias de jornais, teses e dissertações) ou documental (buscar informações em materiais fornecidos pela empresa pesquisada, como relatórios internos e pesquisas).

3.4.2 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados primários, Mattar (1992) sugere dois métodos: o da observação e o da comunicação. No primeiro, observação, o entrevistador não interfere ou interage diretamente com o respondente, ele apenas observa o fenômeno. No método da comunicação, o pressuposto é que haverá interação, escrita ou verbal, entre o pesquisador e o respondente para que se obtenha a informação desejada.

Os instrumentos de coleta de dados comumente usados no método da comunicação são entrevistas ou questionários de auto-preenchimento. As entrevistas podem ser pessoais ou não (telefone, email etc.), individuais ou em grupos. Segundo Haguette (1992), existem basicamente três tipos de entrevistas: a estruturada ou fechada, onde o pesquisador se porta de maneira neutra e busca a quantificação das informações; a semi-estruturada, onde o pesquisador parte de teorias ou hipóteses, mas está aberto a novas hipótese que possam surgir devido a informações fornecidas pelo entrevistado; e a não-diretiva, onde o pesquisador se concentra no objeto de estudo e busca entender o fenômeno sob a perspectiva do entrevistado.

Para este estudo, a coleta dos dados primários será feita por entrevistas pessoais individuais, para que seja possível o aprofundamento do tema em estudo, e seguindo um roteiro semi-estruturado. Tipicamente, esse tipo de roteiro consiste em um misto entre perguntas fechadas e perguntas abertas, sendo que estas permitem ao respondente um alto grau de liberdade na formulação de respostas.

Para aumentar a chance de obter as informações que respondam ao objetivo do estudo, é importante realizar um pré-teste do roteiro de entrevista. Com ele, o pesquisador poderá avaliar possíveis falhas na estrutura do roteiro e na forma de perguntar, por exemplo, e assim, será capaz de modificar o roteiro antes de realizar a pesquisa com os entrevistados da empresa em estudo. O pré-teste do roteiro de entrevista foi feito pela autora deste trabalho com três profissionais de marketing, no mês de setembro de 2009, e as melhorias foram incorporadas no roteiro de entrevista, apresentado no apêndice 2 deste trabalho em seu formato final.

No que diz respeito aos participantes das entrevistas, eles deverão ser executivos da empresa objeto de estudo que tenham sido responsáveis pelas extensões de marca, ou tenham participado de maneira ativa do processo - com poder de decisão -, ou que conheçam bem o histórico do processo e estejam atualmente trabalhando em áreas relacionadas à gestão da marca. Também serão entrevistados parceiros, como agência de comunicação e de design de embalagens, que tenham participado do processo de extensão de marca.

Para a coleta dos dados secundários, foi feito o levantamento de fontes internas junto aos participantes das entrevistas – pesquisas com consumidores, materiais de merchandising, campanhas de comunicação com filmes e anúncios de revistas, livro comemorativo de 100 anos da empresa, etc. – e também o levantamento de fontes externas – publicações sobre o setor estudado, últimos balanços patrimoniais da empresa publicados no Diário Oficial, etc.

3.4.3 Análise dos dados

A fase de análise de dados se caracteriza pelo exame, categorização, classificação em tabelas, teste ou recombinação das evidências coletadas, para tratar as proposições iniciais de um estudo. Yin (2005) sugere três estratégias analíticas gerais para a análise de dados de estudo de caso: a estratégia baseada em proposições teóricas, a estratégia que estabelece uma estrutura fundamentada em explanações concorrentes, e a que desenvolve descrições de caso.

Quadro 6 - Estratégias analíticas gerais para análise de estudo de caso

Estratégia analítica geral	Descrição
Proposições teóricas	Seguir as proposições teóricas que servem como guia para o estudo de caso (elaboração das questões, revisões da literatura sobre o assunto, hipóteses).
Explanações concorrentes	Definir e testar explanações concorrentes, que podem ser proposições teóricas com hipóteses concorrentes. Quanto maior o número de explanações concorrentes que forem rejeitadas, maior a confiança nas constatações.
Descrição de caso	Desenvolver estrutura descritiva para organizar o estudo de caso. Ela deve ser preterida em relação às outras duas estratégias, com exceção de o propósito inicial do estudo de caso ser uma descrição propriamente dita.

Definida a estratégia analítica geral, deve-se partir para uma técnica específica para analisar estudo de caso, que são: adequação ao padrão (*pattern-matching*), construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados.

Para este estudo, será utilizada a estratégia analítica geral baseada em proposições teóricas, obtidas na pesquisa bibliográfica. Como técnica de análise específica, será utilizada a de adequação ao padrão, também conhecida como *pattern-matching*, que compara o padrão conceitual descrito na literatura com a realidade da empresa do estudo de caso. O objetivo é testar as evidências empíricas com base na proposição teórica e identificar similaridade ou dissimilaridade.

3.5 Seleção do caso pesquisado

Para a seleção do caso a ser estudado, é necessário primeiro identificar a população em questão. Isso ajudará a definir os limites da generalização dos resultados, assim como, controlar variações ambientais (EISENHERDT, 1989). A população desse trabalho é composta por empresas nacionais, pela facilidade de acesso aos executivos a serem entrevistados; de capital aberto, para que se possa ter acesso a informações financeiras da empresa; que usem principalmente a estratégia de monomarca/casa com marcas; e que tenham realizado extensões de marca.

Foram pré-selecionadas algumas empresas que preenchiam esses requisitos e a escolhida para o estudo de caso foi a Castelo Alimentos. Essa empresa, além de ser uma empresa nacional, de capital aberto, que usa principalmente a estratégia monomarca e que realizou diversas extensões de marca durante sua história, ainda demonstrou predisposição em participar da pesquisa e tem como principal gestor um membro de uma das famílias fundadoras, que foi o principal responsável pelo lançamento das extensões de marca.

Dessa forma, a escolha do caso foi feita por critérios teóricos e não estatísticos, sendo denominada como uma amostra não-probabilística e por conveniência (EISENHARDT, 1989).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da empresa

A história da Castelo Alimentos S/A teve início em 1905 com a Destilaria Ypiranga, fundada pelo português Sr.Victorino na cidade de São Paulo, no bairro do Brás, para a produção de bebidas destiladas, groselha, licores e vinagre. Já na década de 30, a marca Vinagre Castelo ficou mundialmente conhecida após ter sido premiada em exposições nacionais e internacionais: grande medalha de ouro na feira de amostras de SP em 1932 e 1934, primeiro prêmio com medalha na exposição vitivinícola de Jundiaí em 1938, medalha na exposição industrial de Londres em 1933 e participação na feira de internacional de Caracas em 1934.

Com o falecimento de seu fundador em 1968, a empresa passou a ser administrada por seus familiares, que não conseguiram conduzir bem os negócios e fizeram com que a empresa entrasse em declínio. A solução encontrada para solucionar os problemas financeiros foi a venda da marca Castelo, já muito conhecida e valorizada. A marca foi oferecida então aos seus dois maiores credores, as famílias jundiaienses: Borin, principal fornecedor do vinagre produzido pela Destilaria Ypiranga, e Cereser, que fornecia vinho e outros produtos. Mesmo unidas, as duas famílias não possuíam capital suficiente para a compra da marca Castelo e, portanto, convidaram o Sr. Jacyro Martinasso, advogado das duas famílias, e o Sr. Cláudio Zambon, dono de um cartório em Jundiaí, para participar do negócio.

Depois de sessenta e três anos sediada na cidade São Paulo, a empresa muda-se para Jundiaí e passa a se chamar Vinagre Castelo, com a produção exclusiva de vinagre nas versões vinho tinto clássico e vinho branco clássico. Poucos anos depois de ser transferida para Jundiaí, a empresa saiu do galpão de 600m² no bairro do Caxambu para um espaço que comportasse o aumento da produção, uma nova unidade industrial de 47 mil m² às margens da via Anhanguera, onde a empresa opera até os dias de hoje.

Hoje, a Castelo Alimentos se consolidou como a maior fabricante de vinagre da América Latina, com 150 funcionários, produção anual de 60 milhões de litros por ano, faturamento de 48 milhões de reais no ano de 2008 e estimativa de 50 milhões para 2009. A empresa exporta

atualmente para Japão, Moçambique, República Dominicana, Paraguai, Uruguai, Cuba, Estados Unidos e África, que representaram cerca de 3% de sua receita líquida.

O controle da empresa continua sob o comando das famílias Cereser e Martinasso, com Marcelo Cereser como diretor superintendente, além de outras poucas pessoas das duas famílias na gestão. A governança corporativa é feita por meio de com um conselho de administração e comitês de trabalho, que, segundo os entrevistados, formam um sistema capaz de assegurar aos sócios-proprietários a condução estratégica da empresa e a efetiva monitoração da diretoria, garantindo também transparência, responsabilidade pelos resultados e equidade aos sócios.

4.1.1 Histórico das extensões de marca

A expansão da marca Castelo para outras categorias foi motivada pela necessidade de sair da dependência de um único produto, o vinagre, cuja demanda é sazonal, o mercado de baixo valor e em queda.

Segundo a Associação das Indústrias de Vinagre (ANAV), o mercado de vinagre segue uma tendência de queda - cerca de 11% em 2007 e mais 4% em 2008. Acredita-se que os consumidores estão substituindo seu consumo por diversas outras opções de condimentos, molhos e temperos, como por exemplo, o azeite, os molhos para salada e vinagres mais sofisticados, como o balsâmico.

A sazonalidade do mercado está relacionada à temperatura - quanto mais quente, maior o consumo do vinagre, uma vez que está associado fortemente ao consumo de salada. Segundo fontes da Castelo, durante o verão, o volume de vendas aumenta entre 15 e 20% da média anual. Além disso, o preço do produto é baixo e o mercado é tido como *commodity*.

O frete também foi apontado nas entrevistas como um grande problema nesta categoria, onde a relação entre valor e peso não é boa, pois o valor do produto é muito baixo para seu peso. O custo do frete pode chegar a 50% do valor total do produto.

Nesse contexto, a empresa entendeu que precisava diversificar seu portfólio com produtos de maior valor, demanda de baixa sazonalidade e que ajudassem a diluir os custos de distribuição. Uma pesquisa de mercado foi então realizada, com o objetivo de entender com

maior profundidade a percepção do consumidor em relação à marca Castelo e sua elasticidade. Segundo fontes da empresa, os resultados da pesquisa mostraram que a marca Castelo tinha potencial para realizar extensões em categorias próximas à categoria *core business*[13] da empresa, como molhos para salada e condimentos e temperos para cozinhar (molhos, temperos *in natura*, azeite, etc.).

Em 1996, ocorreu a mudança de sua razão social original de Vinagre Castelo para Castelo Alimentos e também a redefinição de sua missão e visão, adequadas à nova estratégia de atuar em categorias que não somente vinagre.

> *Missão: Tornar a sua receita mais saborosa, oferecendo complementos para salada, molhos e temperos.*
> *Visão: Seremos preferência nacional em complementos para salada, molhos e temperos.*

A estratégia de marca usada para a expansão de portfólio foi a de monomarca (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007), com a intenção de aproveitar a força e o aval já construídos da marca Castelo. Não se cogitou, naquele momento, o uso de marcas alternativas.

As extensões de marca tiveram início com o óleo de girassol. Os motivos para a escolha desta categoria de produto foram, além dos mencionados acima: o fato de óleo de cozinha ser uma categoria de produto próxima ao vinagre (também é ingrediente para cozinhar e temperar, e faz parte da cesta básica); este mercado estar em ascensão na época, por ser considerado mais saudável que o óleo de soja. A produção era terceirizada, feita por um parceiro argentino, onde se concentrava a maior produção de óleo de girassol.

Com o sucesso desse novo produto, grandes produtores de óleo de soja no Brasil, como Bunge e Cargill, decidiram entrar nesse promissor segmento de óleos de cozinha especiais com novos produtos com apelo de saudabilidade, como o óleo de canola. A migração de consumidores para a nova versão de óleo de cozinha, somada ao aumento do câmbio em 1999 que inviabilizava a importação, culminou na decisão de sair desse mercado.

---

[13] O termo *core business* foi usado por um dos entrevistados para se referir à atividade principal da empresa, a produção de vinagre.

Mas isso não desmotivou os gestores da Castelo a buscarem novas oportunidades para crescer via diversificação. No ano seguinte, em 1997, lançaram no mercado de conservas vegetais o palmito e a azeitona Castelo, categorias também ligadas ao consumo de salada. A produção de ambas era feita por terceiros, ficando a Castelo Alimentos responsável por sua comercialização e distribuição.

Com o sucesso de vendas desses novos produtos, comprovaram que a marca Castelo suportava outras categorias que não vinagre e decidiram investir, em 1998, em novas extensões de marca. O chamado 'Projeto Castelo 2000' tinha diversas frentes, internas e externas: desde modernização e ampliação da planta atual de vinagres tradicionais, até desenvolvimento de novos produtos a base de vinagre, para serem produzidos na Castelo, em terceiros, ou até mesmo, importados.

Começa uma nova fase na Castelo Alimentos, caracterizada pela busca de inovações e pelos diversos lançamentos:

- vinagre a base de maçã (1997);
- vinagre de álcool com suco de limão (1999);
- vinagre de arroz (1999);
- linha de temperos (2000), composta por tempero completo, tempero sem pimenta, tempero alho e sal;
- linha de molhos (2000), como o molho de soja tipo *shoyu*, molho de alho, molho inglês, molho de pimenta, *ketchup* e mostarda;
- azeite importado de Portugal (2000);
- outras conservas, como cogumelo, picles e cebolinha (2000);
- vinagre balsâmico (2001);
- vinagre de álcool com aroma de hortelã (2002);
- linha de molhos para salada em diversos sabores (2002)
- extrato de tomate (2004);
- milho verde e ervilha enlatados (2004);
- linha de vinagres balsâmicos frutados, nos sabores framboesa, maracujá, mel e abacaxi, e também com azeite extra virgem (2005).

4.1.2 Categorias de produtos: características, atuação da Castelo e concorrentes

Atualmente, a Castelo Alimentos está presente em cinco categorias de produtos: vinagre, molhos para salada, condimentos e temperos, e conservas vegetais. Vinagre se manteve como o carro chefe, representando quase 90% do faturamento da empresa, enquanto as outras categorias contemplam os 10% restantes. A seguir, é feita uma breve descrição dessas categorias de produtos e também, a atuação da Castelo Alimentos e dos principais concorrentes nas mesmas.

Vinagre

O vinagre é produzido a partir de duas fermentações, a fermentação alcoólica seguida pela fermentação acética. Na primeira, ocorre a transformação de açúcar em álcool, que posteriormente, na fermentação acética, é transformado em ácido acético, base para o vinagre. Dessa forma, qualquer matéria prima que contenha açúcar pode ser utilizada para fabricação do vinagre, como por exemplo, uva, maçã, arroz, cana-de-açúcar, beterraba, batata e cevada.

O vinagre a base de álcool domina as vendas deste mercado com 80% das vendas totais, substituindo o tradicional vinagre de vinho. Segundo a Associação das Indústrias de Vinagre (ANAV), a mudança ocorreu a partir de 1978, quando o Ministério da Agricultura proibiu a importação de vinho industrial, matéria prima básica do vinagre. O volume produzido no Brasil e o preço do vinho industrial nacional não favoreciam a produção de vinagre a partir do vinho e foi então que a indústria passou a fabricar também vinagre de cana-de-açúcar, matéria prima abundante no país. Nos últimos anos, com a sofisticação dos consumidores na culinária do dia a dia, a situação voltou a ficar favorável para a indústria ampliar a produção de vinagre de vinho, como o vinagre balsâmico, e de outras variedades de frutas e de cereais.

O vinagre faz parte da cesta básica e, segundo os entrevistados, está presente em cerca de 98% dos lares do estado de SP e 90% dos lares do Brasil. O volume do mercado gira em torno de 174 milhões de litros por ano, o que representa 200 milhões de reais por ano. O produto tem diversas utilidades, desde alimentação (como tempero, ingrediente para receitas e assepsia de saladas) e limpeza da casa em geral, até para avivar as cores da roupa na lavagem, limpar a pelagem de cães e gatos, e como cosmético para dar brilho aos cabelos.

A Castelo Alimentos é hoje a maior fabricante de vinagre da América Latina, com uma produção de 60 milhões de litros/ano, é também líder de mercado, com cerca de 30% de

participação em volume no Brasil. O segundo maior fabricante no Brasil é o Grupo Raymundo da Fonte, de Pernambuco, com a marca Minhoto. Trata-se de um mercado regionalizado, ou seja, com fabricantes fortes em cada região do Brasil.

A Castelo tem forte atuação no sudeste e centro-oeste do Brasil, principalmente no estado de São Paulo, que representa cerca de 65% de seu volume vendido, onde compete com as marcas Palhinha, Saboroso, Belmonte, Toscano, Chemim e Neval. No Rio de Janeiro, seus principais concorrentes são Peixe e Único, e na região sul, as marcas Koller e Rossoni.

A Castelo Alimentos fabrica atualmente vinagre a base de álcool (claro e escuro), vinho (tinto e branco), maçã e arroz. Além desses, também fabricam vinagres saborizados (de álcool com suco de limão e de álcool com aroma de hortelã), e os vinagres balsâmicos (tradicional e saborizados - framboesa, maracujá e azeite extra virgem).

Molhos para salada

São chamados de molhos para salada produtos a base de óleo vegetal, vinagre, aromas, especiarias *in natura*. Essa categoria de produtos acompanha a tendência de produtos práticos, cada vez mais buscados por consumidores de grandes metrópoles que não desejam gastar muito tempo elaborando a refeição.

Segundo os entrevistados, essa categoria possui hoje apenas 3,5% de penetração nos lares brasileiros, mas cresceu em relação ao ano passado, cuja penetração era de 2,8%. Os principais fabricantes nesse mercado são: Unilever, líder de mercado com a conhecida marca Hellmann's; Cargill em segundo lugar com a marca Lisa, muito forte em óleo de cozinha; MasterFoods em terceiro; e disputando o quarto lugar, a Castelo e a Sakura, com sua marca Kenko. Observa-se neste mercado a proliferação de marcas próprias de varejistas, como por exemplo, Viver do Carrefour e TAEQ do Pão de Açúcar.

A Castelo Alimentos fabrica atualmente os molhos para salada nas versões balsâmico, caseiro, italiano, limão, parmesão e rose.

Condimentos e temperos

Fazem parte desta categoria diversos tipos de temperos e molhos industrializados usados para dar mais sabor à comida durante o preparo - pastas de alho e sal, tempero completo com

pimenta, etc. -, assim como durante a refeição – molho de pimenta, molho de alho, molho tipo *shoyo*, mostarda, entre outros.

Competem com a Castelo neste mercado empresas como Unilever, com as marcas Knnor e Arisco (temperos) e Hellmann's (molho mostrada); Yoki com a marca Kitano; Masterfoods; Sakura; Ajinomoto com as marcas Sázon e Sabor Ami; Liotécnica com a marca Qualimax; Chinezinho; entre outras.

Atualmente, a Castelo Alimentos comercializa os seguintes produtos: molho de alho, molho de pimenta, molho inglês, molho *shoyo*, mostrada, tempero alho e sal, tempero completo com pimenta e tempero completo sem pimenta.

Conservas vegetais

Essa categoria é composta por vegetais inteiros ou em pedaços, com ou sem sementes/caroços, conservados em uma solução de água e sal ou em óleo de soja ou azeite, como por exemplo, palmito, azeitonas, cebola, pimenta e cogumelos.

Alguns produtores de conservas vegetais são Hikari, Hemmer (muito conhecida pelo palmito); La Violetera, Raiola, Carbonell, Ting, entre outras. A Castelo Alimentos comercializa atualmente as seguintes conservas vegetais: azeitona verde com caroço, azeitona verde sem caroço, cogumelos e palmito.

4.1.3 Portfólio de marcas

A Castelo Alimentos cresceu e ampliou seu portfólio de produtos com a estratégia de monomarca, acreditando na força da sua marca. No entanto, em 2006, em resposta a um mercado cada vez mais sensível a preço e competitivo, a Castelo decidiu criar uma segunda marca de vinagre, com a intenção de preservar sua marca principal: a marca Fortaleza.

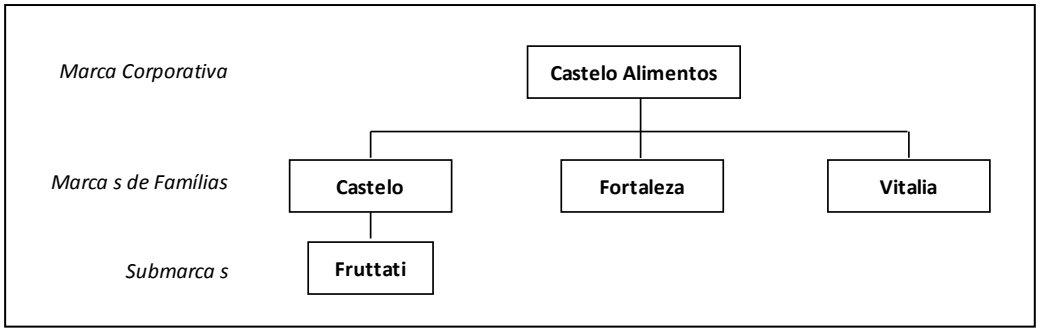
Poucos anos depois, em março de 2009, surgiu a oportunidade de adquirir a marca Vitalia, presente na categoria de palmitos, mercado este onde a guerra de preços também é forte. A marca também passou a atuar na categoria de vinagres, como mais uma opção para barrar a concorrência.

Além das duas marcas acima, compõe também o portfólio de marcas da Castelo Alimentos a marca Fruttati, usada para a linha de vinagres balsâmicos saborizados, lançada em 2005, sem o endosso da marca Castelo, ou seja, como uma marca independente. Essa decisão foi tomada na época baseada na crença de que a marca Castelo era popular, no sentido de ser conhecida e estar presente em todas as classes sócio-econômicas, e assim sendo, não seria adequado lançar com a marca um produto mais sofisticado (com polpa de fruta e macerado em tonel de carvalho por seis meses).

Como o produto não atendeu às expectativas de vendas, realizaram uma pesquisa de mercado para entender a percepção do consumidor e descobriram que o problema não era de formulação, o produto era considerado muito bom, mas de marca, pois a marca Fruttati era desconhecida, sugeria uma marca importada (italiana) e portanto não gerava experimentação. Sugeriram o uso da marca Castelo na embalagem, para dar aval ao produto, uma vez que acreditavam que ninguém era melhor que a Castelo para produzir vinagres de qualidade.

Em setembro de 2009, alteraram a marca para Castelo Fruttati, com maior destaque para 'Castelo' e menor para 'Fruttati', que ficou como submarca para denominar a linha de vinagres balsâmicos frutados.

Figura 17 – Árvore de hierarquia das marcas Castelo



Serão considerados para este estudo apenas os produtos atualmente produzidos pela empresa sob a marca Castelo e suas submarcas.

4.2 Categorias selecionadas para o estudo

Com base no histórico das extensões de marca realizadas e no portfólio de marcas atuais da Castelo Alimentos, foram selecionados para este estudo três tipos de extensões da marca Castelo:

- extensão de linha para atingir novo segmento *premium* - vinagres balsâmicos saborizado Fruttati;
- extensão para categoria substituta – molhos para salada;
- extensão para categoria dissimilar à categoria original – conservas de vegetais.

4.3 Resultados e conclusões sobre os fatores críticos para as extensões de marca

Nesta seção, serão apresentados os resultados e conclusões sobre os fatores críticos para as extensões da marca Castelo nas três dimensões apresentadas no modelo teórico: características da empresa, características da marca e características das extensões de marca.

4.3.1 Fatores relacionados à empresa

As características da empresa destacadas na literatura que podem influenciar a extensão de marca são seu porte e suas competências distintivas de marketing (REDDY, HOLAK e BHAT, 1994).

4.3.1.1 Porte da empresa

A Castelo Alimentos tem cerca de 150 funcionários e é a maior fabricante de vinagre da América Latina, com um faturamento de 50 milhões ao ano. Comparada a seus concorrentes produtores de vinagre, ela pode ser considerada uma empresa de grande porte, com disponibilidade de recursos e capacidades gerenciais superiores. Porém, se comparada a empresas da indústria de alimentos que atuam nas outras categorias de produtos nas quais passou a atuar, como conservas, condimentos e temperos, e molhos para salada, a Castelo Alimentos seria considerada uma empresa de pequeno porte, uma vez que estaria competindo com empresas que faturaram no ano de 2008 montantes que vão de 80 milhões a 120 bilhões de reais, como Sakura (80 milhões), Yoki (850 milhões), Unilever (10,2 bilhões) e Cargill (120 bilhões).

Dado esse contexto de atuação, podemos dizer que o porte da Castelo é um fator importante para o sucesso das extensões de linha na categoria de vinagre, mas não necessariamente para as outras categorias para as quais foram realizadas extensões de marca.

4.3.1.2 Competências distintivas de marketing

Sobre as competências distintivas de marketing, todos os entrevistados afirmaram que a Castelo Alimentos se destaca, mesmo se comparada às grandes empresas de alimentos com quem compete atualmente, por diversos motivos: estrutura de marketing com profissionais experientes e qualificados, orientação para inovação de produto e agilidade no lançamento de produtos.

A estrutura de marketing da Castelo Alimentos foi criada em 1996 e hoje conta com três profissionais, um gerente de marketing e mais dois gerentes de produto, que tiveram passagens por grande empresas do setor de alimentos, onde adquiriram boa experiência. Na indústria de vinagre não é comum ter uma área de marketing estruturada e com profissionais do mercado, pois como foi falado anteriormente, ela é caracterizada por administração familiar e pouco profissionalizada, o que significa para a Castelo então uma vantagem competitiva. Se comparada ao setor de alimentos como um todo, a estrutura é pequena, mas levando em conta as categorias que a Castelo atua em alimentos hoje, a estrutura é adequada.

Além das funções tradicionais do marketing, a área também é responsável pelo desenvolvimento de materiais de ponto de venda, concursos com a equipe de vendas e outras atividades que nas empresas hoje são de responsabilidade de uma área de Trade Marketing. Essa foi citada como uma desvantagem em relação aos concorrentes de alimentos, que possuem áreas bem estruturadas de Trade.

Agilidade foi destacada por todos os gestores entrevistados da Castelo Alimentos como um grande diferencial da empresa em relação aos concorrentes, principalmente os de grande porte, como Unilever e Cargill. Segundo eles, a agilidade está presente não só no estilo de gestão, mas também nos processos internos, o que permite menor tempo no desenvolvimento de novos produtos (cerca de 6 meses, comparado com média de 16 meses de multinacionais), menor tempo para realizar em ajustes na formulação de produtos existentes (cerca de 3 meses, comparado com média de 6 meses das multinacionais), capacidade de revisão do planejamento da produção mensal para responder à demanda do mercado.

Inovação de produto também foi um tema forte citado em todas as entrevistas como um valor da empresa e na percepção dos gestores, em uma escala de 0 a 10, onde 0 significa 'não inovadora' e 10 'muito inovadora', a nota 10 foi unânime. Conforme citação de um dos entrevistados, "a inovação está no DNA da Castelo Alimentos". São consideradas inovações de produto as inovações relacionadas à embalagem, rótulo e formulação.

Foi comentado que os principais gestores da empresa viajam todos os anos para buscar novidades e referências internacionais (EUA, Europa, América Latina, Oceania), e também para participar do Congresso promovido pelo Vinegar Institute nos Estados Unidos, onde temas emergentes nesse setor são discutidos – novas tecnologias, bases para o vinagre, resultados de estudos sobre os benefícios do produto, entre outros.

A atual unidade industrial na Rodovia Anhanguera foi inaugurada em 1973 já com uma grande inovação para a época, a substituição de embalagem de vidro por garrafas plásticas de polipropileno (PP) para o envase do vinagre. Anos antes, uma empresa do setor de higiene e limpeza havia lançado um detergente líquido (marca ODD) com essa embalagem de PP e teve uma excelente aceitação por parte do consumidor devido a sua praticidade de uso. Os gestores da Castelo, sempre atentos à novidades decidiram lançar o vinagre Castelo com essas novas embalagens, que foram rapidamente aprovadas pelos consumidores.

Essa nova embalagem em PP possuía diversas vantagens em relação ao vidro: menor custo e peso, facilidade de transporte e estocagem, além da praticidade no uso. As embalagens começaram a ser fabricadas dentro da própria empresa, que passou então a ter controle da produção em todas as etapas do processo. Devido a seu sucesso, esse tipo de embalagem foi seguido por todos os concorrentes.

Essa foi a primeira de muitas inovações realizadas pela empresa no âmbito de embalagens. Em 1982, ela modernizou novamente a fabricação das embalagens, mudando de PP para PVC (do inglês *polyvinyl chloride*, ou cloreto de polivinila), outro tipo de plástico com melhores características para estocagem e conservação dos produtos, uma vez que possui um peso específico de 1,41g/cm^3 *versus* 0,91g/cm^3 do PP.

E em 1998 mais uma inovação, as embalagens passam a ser produzidas a base de PET (poli-etileno tereftalato), um plástico com propriedades melhores que o PVC, como maior

capacidade de barreira (menor alteração de sabor e cor do produto) e melhor conservação do produto (maior prazo de validade). Além dessas vantagens, a embalagem de PET também é considerada pelos consumidores como mais bonita, devido ao alto grau de transparência, e ecologicamente correta. Até os dias atuais, o Vinagre Castelo é acondicionado em embalagens deste material.

A última grande inovação em embalagens da empresa aconteceu em 2006, considerada pelo gerente industrial como um marco na história da empresa: novo *design* ergonômico e rótulo termo-encolhível (também chamado de *sleeve*). Para desenvolver essa nova embalagem, a Castelo contratou uma das mais tradicionais agências de *design* do Brasil, a Seragini Farne Guardado. Por meio da observação do uso do produto na casa dos consumidores, constataram que a embalagem ficava constantemente exposta à água e que era espremida para que o conteúdo saísse com maior vazão.

Esses *insights*[14] levaram a algumas melhorias: embalagem mais leve, com *design* ergonômico e com ranhuras - que permitiam, ao mesmo tempo, firmeza na pega (mesmo quando a embalagem estivesse molhada) e conforto pelo encaixe da mão; substituição do rótulo de papel (que sujava facilmente e esfarelava em contato com a água) por rótulo de plástico termo-encolhível, que além de ser adaptável ao novo *design* da embalagem, é mais moderno; e nova tampa, com diversos pequenos furos no lugar de um único grande (chamada tipo 'chuveirinho'), permitindo maior vazão do vinagre e dois lacres, para melhorar a conservação e evitar a violação do produto.

Mas não há inovação sem investimentos. Essa nova apresentação da embalagem demandou um investimento da ordem de 6 milhões de reais para aquisição de nova máquina de sopro de embalagem com tecnologia italiana, investimentos em nova máquina de rotulagem termo-encolhível e respectivos investimentos em capacitação de pessoal da área industrial e qualidade para operar essas novas tecnologias (ambos valores não declarados nas entrevistas).
As inovações de embalagem para o produto original da marca Castelo, o vinagre, refletiram em inovação para a extensão de marca molhos para salada, que passou a usar também rótulo termo-encolhível. Como reconhecimento dessas embalagens inovadoras, a Castelo Alimentos ganhou em 2007 o primeiro lugar no prêmio de embalagem do ano da Revista Embalagem e

[14] O termo *insight* foi usado pelo entrevistado da agência de *design* no sentido de novas ideias inspiradoras.

Marca com a embalagem de vinagre e novamente em 2009, primeiro lugar com vinagre e molhos para salada.

Além das inovações de embalagem, a Castelo desenvolveu novos produtos na categoria de vinagre (extensões de linha), como o vinagre de álcool com suco de limão, o vinagre de álcool com aroma de hortelã e a linha de vinagres balsâmicos saborizados Fruttati, com polpa de fruta, exclusiva no Brasil.

Porém, ao analisarmos a extensão de marca realizada para a categoria de conservas vegetais, percebemos que não há nenhuma inovação, nem de produto nem de embalagem. Podemos assumir que isso se deve ao fato dessa categoria ser 100% terceirizada, ou seja, não ser de responsabilidade da Castelo sua produção e, portanto, com pouca atenção para oportunidades de inovação.

Assim como foi verificado para os fatores relacionados à empresa, as competências distintivas de marketing podem ser um fator importante para o sucesso das extensões de linha na categoria de vinagre, mas não necessariamente para as extensões realizadas para a categoria de conservas vegetais, já que esses produtos são produzidos por terceiros e, portanto, não se beneficiam das competências desenvolvidas pela empresa.

4.3.2 Fatores relacionados à marca mãe

Algumas características da marca mãe que podem influenciar o desempenho de sua extensão são: força da marca (AAKER e KELLER, 1990; AAKER e CARMON, 1992; KELLER e AAKER, 1992; MILEWICZ e HERBIG, 1994; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994); valor simbólico (BRISTOL, 2002; BRONIARCZYK e ALBA, 1994; JAMES, 2005; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994); e especificamente para extensões de categoria, a ordem de entrada da marca em uma nova categoria (SULLIVAN, 1992; REDDY, HOLAK e BHAT, 1994).

4.3.2.1 Força da marca

Para medir a força da marca Castelo, vamos avaliar os indicadores de *brand equity* sugeridos por Aaker (2007b): lealdade, qualidade percebida, associações, consciência da marca e comportamento da marca no mercado. Os quatro primeiros indicadores representam percepções dos consumidores sobre a marca e assim sendo, são medidos por meio de pesquisas com os mesmos. Já o último é reflexo da marca no contexto de mercado – sua

participação de mercado, distribuição, preço - e então, capturado por empresas especializadas em auditoria de varejo, como Nielsen e Indicator, por exemplo.

Lealdade

Segundo o modelo de Aaker (2007b), a lealdade pode ser medida pela capacidade da empresa cobrar preço *premium* por seu produto e pelo grau de lealdade ou satisfação do consumidor.

Sobre o preço *premium*, os entrevistados afirmaram que, principalmente no estado de São Paulo, tanto o consumidor quanto o *foodservice*[15] estão dispostos a pagar um pouco mais pelo vinagre Castelo, e atribuem isso ao fato de ser uma marca forte. Mais a frente, quando abordarmos os indicadores de comportamento de mercado, veremos que apesar de não terem sido realizadas pesquisas com consumidores e clientes sobre elasticidade de preço do vinagre, verifica-se no mercado que o preço do vinagre Castelo é superior à média praticada.

Sobre a satisfação do consumidor, a empresa monitora periodicamente esse indicador através de pesquisa com consumidores, realizada por um instituo de pesquisa especializado. Segundo o último resultado desta pesquisa, 85% dos consumidores entrevistados se dizem totalmente satisfeitos com o vinagre Castelo e, portanto, recomendariam a marca. Outro indicador usado pela Castelo Alimentos para monitorar diariamente a satisfação do consumidor é o SAC da empresa (serviço de atendimento ao consumidor). Segundo informações fornecidas por um dos entrevistados, a cada dez contatos feitos hoje no SAC, em média oito são elogios, sendo os dois restantes dúvidas/sugestões.

Qualidade percebida

Outra dimensão do *brand equity* é a qualidade percebida, que segundo Aaker (2007b) pode ser medida pela percepção do consumidor sobre a qualidade do produto em relação aos concorrentes e também pela percepção de liderança/popularidade da marca.

Em todas pesquisas realizadas com consumidores, segundo os entrevistados, a qualidade sempre é uma das primeiras associações da marca, reconhecida como superior a de seus concorrentes. Esse é o principal atributo construído pela marca e comunicado até hoje no rótulo da embalagem com a imagem das medalhas conquistadas em prêmios de qualidade de

[15] *Foodservice* foi o termo usado por um entrevistado para se referir aos clientes industriais, que compram vinagre como insumo para seus produtos, como por exemplo, a Unilever.

produto: ‘Grande medalha de ouro na feira de amostras de SP em 1932 e 1934’; ‘Primeiro prêmio com medalha na exposição vitivinícola de Jundiaí em 1938’; ‘Medalha na exposição industrial de Londres em 1933’; ‘Participação na feira de internacional de Caracas em 1934’.

Figura 18 – Rótulo da embalagem do vinagre Castelo Clássico

Fonte: site Castelo Alimentos

Conforme declaração do diretor superintendente da Castelo Alimentos, Marcelo Cereser, a qualidade sempre foi uma preocupação da empresa, um valor passado de geração para geração na gestão da empresa, tanto no que diz respeito aos insumos usados, quanto ao processo produtivo. Esse valor original das famílias foi registrado e dividido com todos os colaboradores na chamada política de qualidade Castelo:

> *Satisfazer a necessidade dos clientes, acionistas e colaboradores buscando aprimorar seus processos, investindo em pessoas e tecnologia, gerando produtividade e lucratividade em seus negócios.*

Como resultado, a empresa conquistou em 1999 a certificação ISO 9001[16] - primeira e única empresa deste setor no Brasil a conquistá-la - que colocou o vinagre Castelo em um novo padrão de qualidade, diferenciado em relação às demais empresas do mercado em que atua.

Outro indicador da qualidade percebida é a liderança (AAKER, 2007b), medida pela liderança na categoria, a popularidade da marca e a imagem como inovadora. A liderança de mercado está relacionada à qualidade percebida pelo fato do consumidor entender que a marca deve ter

[16] A certificação ISO 9001 especifica os requerimentos para um sistema de gestão da qualidade onde uma organização precisa demonstrar: sua habilidade de oferecer consistentemente um produto que atenda ao consumidor e às regulamentações definidas para este tipo de produto, e também, seu desejo de aumentar a satisfação do consumidor por meio da aplicação efetiva do sistema, incluindo processos para de melhoria contínua e a garantia de conformidade do produto (ISO, 2008).

seu mérito por conquistar um grande número de clientes. A popularidade da marca reflete que ela está sendo desejada cada vez mais porque as pessoas se sentem mais seguras e preferem usar a marca que todos usam. E a imagem de inovadora é reflexo de melhorias na categoria ou inovações tecnológica que a marca venha promovendo.

A Castelo se mantém líder na categoria de vinagres praticamente desde seu lançamento, é uma marca muito conhecida e popular – está no mercado há 105 anos - e é reconhecida pelas constantes inovações realizadas na categoria. Todos esses fatores ajudam a construir a percepção de alta qualidade do vinagre Castelo.

Associações da marca

Para identificar e aprofundar as percepções do consumidor a respeito da marca Castelo e seus produtos, a empresa contratou em abril de 2009 um instituto de pesquisa especializado que realizou alguns grupos de discussão (abordagem qualitativa) com usuários e não usuários da marca. Entre os temas discutidos durante os grupos estava o de associações evocadas pela marca Castelo, que resultou em diversas associações livres (não necessariamente nesta ordem): tradição, qualidade, confiança, sabor, vinagre, pioneirismo, variedade de produtos, entre outras.

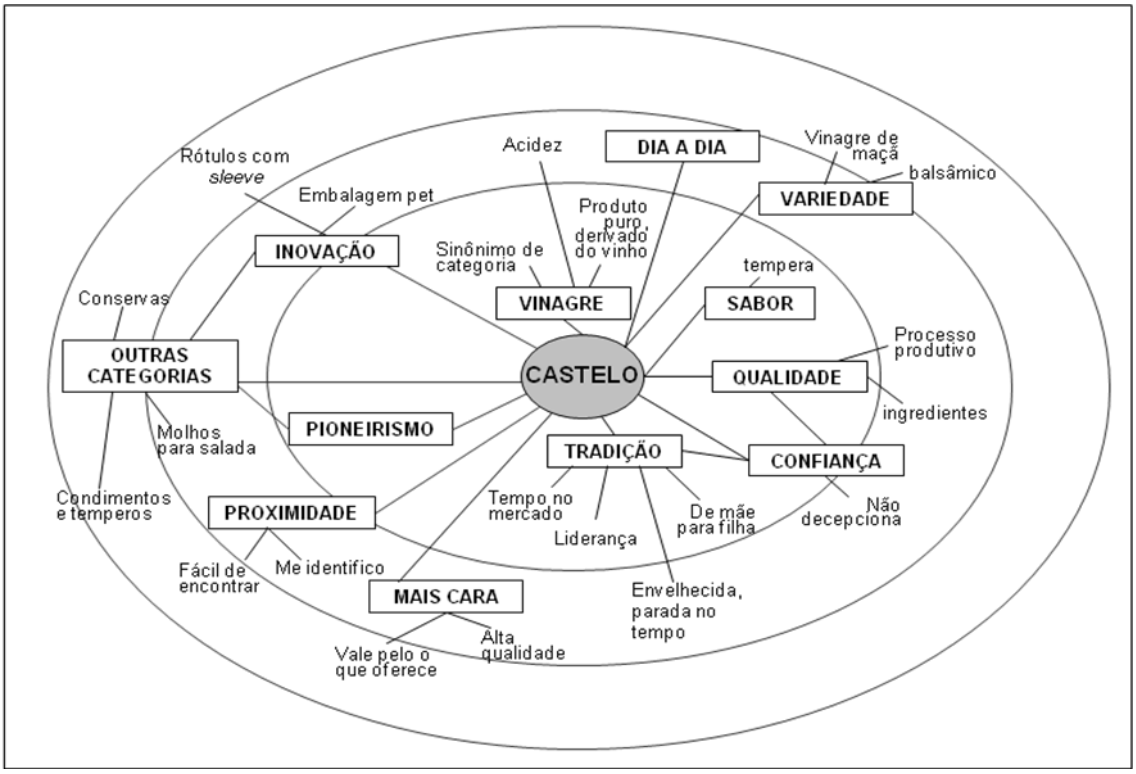
A pesquisa não tinha como objetivo medir a intensidade de cada uma das associações da marca, apenas identificá-las e, portanto, para desenhar sua rede de associações com a relação entre elas e intensidades foi solicitado aos executivos entrevistados que estipulassem a relação entre elas, conforme sua experiência com a marca. A figura 19 ilustra a rede de associações da marca Castelo, com três níveis, onde as mais próximas da marca representam as mais fortes.

O primeiro nível de associações da marca contempla tradição, qualidade, confiança, sabor, vinagre e pioneirismo. Tradição está relacionada ao tempo de mercado (105 anos), à liderança e à presença na casa dos consumidores há muitas gerações (*"passa de mãe para filha*"). O significado por trás de tradição se mostrou ambíguo, ora positivo, ora negativo. Positivo porque se está há tanto tempo no mercado é porque a marca oferece um bom produto, que então é recomendado de geração para geração. Negativo porque tradição, também sob a ótica temporal, pode dar a entender que se trata de uma marca envelhecida, parada no tempo.

Diretamente ligadas à tradição estão outras duas associações do nível 1: qualidade e confiança. A qualidade é mencionada no âmbito do produto (qualidade superior dos

insumos/ingredientes usados) e também do processo produtivo, citado pelos executivos da empresa como um grande diferencial. A confiança é resultado do somatório entre tradição e da qualidade – confio porque é uma marca de tradição e qualidade.

Figura 19 - Associações para a marca Castelo



Ainda no primeiro nível temos o vinagre, que é a associação direta ao produto original da marca Castelo - reconhecido por ser feito a base de vinho e que virou sinônimo de categoria -, mas que também evoca a associação com acidez, um atributo funcional do produto que pode gerar uma percepção negativa para a marca. Outras associações do primeiro nível são sabor, que é o benefício do produto; e pioneirismo, que está relacionado ao fato de ter sido a primeira a se consolidar neste mercado e também pelos lançamentos de novos produtos tanto em vinagre como em outras categorias de produtos.

No segundo nível de associações temos inovação, variedade, mais cara, dia a dia e proximidade. A inovação é evocada pela mudança de embalagem e rótulo, e também pela entrada em outras categorias de produtos. A variedade é mencionada pelo fato da marca Castelo ter diversas versões de vinagres, como o a base de maçã e os balsâmicos. Já a associação de ser uma marca mais cara é reflexo da percepção de que o produto tem qualidade superior em relação aos concorrentes e, portanto, cobra por isso. Mas o entendimento não é

negativo, com conotação de inacessível, por exemplo, mas sim de uma marca que cobra um preço adequado pelo o que oferece. A associação de dia a dia está relacionada ao uso constante do produto, seja para temperar, lavar saladas ou como ingrediente de receitas. A proximidade é uma associação que reflete não só atributos e benefícios funcionais do produto, como acessibilidade devido ao baixo desembolso e a facilidade de encontrá-lo, mas também o fato da pessoa se identificar com o produto, gostar dele e recomendá-lo.

No terceiro e último nível temos a associação outras categorias - diretamente ligada a inovação e pioneirismo -, mas que ainda é fraca, ou seja, não é verbalizada por todos os consumidores pesquisados.

De maneira geral, podemos dizer que o conjunto de associações da marca Castelo é extremamente positivo e partindo da premissa que estas associações podem ser transferidas para as extensões da marca, é provável que elas ajudariam no sucesso das mesmas. Duas associações foram mencionadas pelos executivos entrevistados como 'indesejáveis' para as extensões de marca: Castelo como sinônimo de categoria em vinagre e a acidez do produto.

Ser sinônimo de categoria é para uma marca o reconhecimento máximo de sua notoriedade, mas para uma empresa com estratégia de monomarca que deseja crescer via outras categorias de produto, isso significa uma limitação importante a ser considerada.

Quanto à acidez do produto, essa associação também pode ser uma dificuldade para o sucesso de extensões de categorias, como por exemplo, os molhos para salada, que o consumidor espera que sejam saborosos e com acidez adequada para esse tipo de produto.

Consciência da marca

A marca Castelo é muito reconhecida em todo o Brasil, mas é na região sudeste que ela se destaca como *top of mind* na categoria de vinagre, com 98% lembrança espontânea, segundo pesquisa encomendada pela empresa no início de 2009. Para a região nordeste não foi possível obter informações sobre lembrança de marca, mas segundo os entrevistados, a situação é bem diferente, pois nesta região a marca Castelo não conta com o mesmo nível de distribuição e investimentos em marketing, além de competir com marcas locais muito fortes e tradicionais, como Minhoto do Grupo Raymundo da Fonte.

Neste contexto, podemos dizer que a notoriedade da marca no sudeste é um fator que contribui para o sucesso da extensão de marca, uma vez que os consumidores tendem a comprar novos produtos de marcas conhecidas, em detrimento a produtos de marcas desconhecidas. Já no nordeste, as extensões da marca Castelo pouco têm a ganhar devido ao nome da marca pouco conhecido.

Comportamento de mercado

O desempenho da marca no mercado pode ser um bom indicador de sua força junto aos consumidores. Algumas variáveis usadas para avaliar desempenho são participação de mercado, preço e cobertura de distribuição.

A Castelo Alimentos é líder de mercado em vinagre, com 30% de participação em volume, mesmo com preço acima da média do mercado. Segundo pesquisas realizadas pela própria empresa nas lojas do varejo da cidade de São Paulo, o preço do vinagre Castelo está 20 a 30% acima da média do mercado – R$1,10 *versus* R$0,90 do principal concorrente. Ser líder de mercado com preço acima da média é sinal de que a marca oferece alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, o que reforça o valor desta marca e pode, então, favorecer suas futuras extensões.

Sobre a variável distribuição, a distribuição numérica[17]do vinagre Castelo no Brasil é de cerca de 65% (informação fornecida por um dos entrevistados), que para um item de cesta básica pode ser considerada muito baixa – óleo de soja da marca líder no segmento tem cerca de 95% de distribuição numérica. Explorando com os entrevistados os motivos desse número foi declarado que a distribuição numérica na região sudeste, principalmente no estado de São Paulo seria muito melhor que esse valor do total Brasil, pois essa é a região foco da empresa.

Podemos concluir então que a diferença de distribuição entre as regiões pode favorecer ou desfavorecer extensões da marca Castelo, conforme o local onde serão realizadas. No caso da região sudeste, a boa distribuição do vinagre significa uma alta probabilidade das extensões de marca também serem bem distribuídas, uma vez que as lojas já são clientes e, portanto existe o canal comercial aberto para introdução de novos produtos com a marca. Seguindo o

[17] Distribuição numérica é o termo usado para se referir ao número de lojas auditadas que comercializam e possuem o produto ou na prateleira ou em estoque no momento da pesquisa, em relação ao número total de lojas auditadas pelo Instituto de Pesquisa.

mesmo raciocínio, no Nordeste, onde a distribuição do vinagre é menor, as extensões de marca provavelmente terão baixa distribuição também.

4.3.2.2 Valor simbólico da marca

O valor simbólico da marca é medido pela força de seus elementos visuais, como por exemplo, cores, logotipos, símbolos, etc. Quanto mais abstrata for a imagem da marca mãe, mais amplos serão os apelos possíveis para a marca, possibilitando uma maior variedade de produtos sob esta marca (PARK, MILBERG e LAWSON, 1991).

Neste estudo, foram analisados os elementos logotipo (que engloba forma, fonte, cor, textos e imagens), nome de marca e *slogan*, considerados os símbolos mais importantes para a marca alvo.

O logotipo da marca Castelo foi alterado ao longo desses 105 anos, como podemos observar na figura 20. Ele começou em 1905 e permaneceu por quase 80 anos com uma fonte rebuscada e com sombra (sinais de sofisticação na época), uma flâmula acima do logo destacando a categoria do produto (vinagre), texto 'Desde 1905', cor vermelha para todos os símbolos (remetendo à cor do tradicional vinagre de vinho tinto) e o slogan 'O melhor vinagre de todos os tempos'.

Figura 20 – Evolução da marca Castelo

Fonte: site Castelo Alimentos

Em 1986, foi feita uma grande mudança: substituição da cor vermelha por azul (provavelmente para não gerar associações exclusivas com vinagre tinto), introdução da imagem de um castelo estilo medieval, novo formato para a flâmula com inclusão da marca Castelo no texto ficando 'Vinagre Castelo' e não só 'Vinagre' (provavelmente na intenção de fortalecer a marca como sinônimo de categoria) e saída do texto 'Desde 1905' e do slogan.

Nova mudança em 1998, com a re-estilização da imagem do castelo (mais definida e elaborada) e da flâmula (que ganhou um fio dourado no acabamento, trazendo sofisticação), retirada de 'vinagre' do texto da flâmula (nesta época já haviam sido feitas extensões de marca e então o objetivo era não associar a marca Castelo unicamente a vinagre), volta do texto 'Desde 1905' (resgate da tradição da marca no mercado).

Com a comemoração de 100 anos em 2005, o logotipo não sofre grandes alterações, ganha apenas um selo de 100 anos e um slogan 'O segredo do sabor'. Esse logotipo ainda é usado nos dias de hoje, mas sem o selo comemorativo.

Em pesquisa qualitativa realizada com consumidores em setembro de 2009 para avaliar as novas embalagens de molhos para salada, explorou-se a percepção sobre o logotipo da Castelo.

Segundo resultados dessa pesquisa, o nome da marca é muito tradicional e respeitado, mas remete a algo pesado (de pedra), antigo (medieval), parado no tempo, sem graça nem brilho. Sobre o logotipo, as percepções são que a imagem do Castelo medieval só reforça a associação de antigo, assim como a fonte usada para o nome Castelo (muito 'dura' e sem brilho). Ainda, o texto 'Desde 1905' gera divergência nos grupos, onde uns entendem como mais um indicador de envelhecimento da marca e outros como um fato importante a ser destacado como fato importante essa tradição no mercado.

Quando questionados para avaliar o valor simbólico da marca Castelo em alto, moderado ou baixo, os entrevistados concordaram que ele era baixo, pois o logotipo e nome da marca remetem a associações muito concretas, com pouco espaço para abstração e assim, poucos apelos para usar em extensões da marca. Em resumo, como o valor simbólico da marca é baixo, não pode ser considerado um fator que influencia positivamente as extensões da marca.

4.3.2.3 Ordem de entrada da marca em outra categoria

Como vimos na fundamentação teórica, a ordem de entrada da marca em uma nova categoria de produto pode influenciar seu sucesso - ser a pioneira pode significar vantagem competitiva (SCHERER, 1985 *apud* REDDY, HOLAK e BHAT, 1994).

Para as extensões de categoria estudadas neste caso, constatou-se que a marca Castelo não foi pioneira, nem uma das primeiras, a entrar nas categorias de molhos para salada e conservas vegetais. Em molhos para salada, a Castelo foi a quarta marca a entrar no mercado, depois de Hellmann's (pioneira e líder deste mercado), MasterFoods e Cargill. Segundo opinião dos executivos entrevistados, para esta categoria, a ordem de entrada da marca tem alto impacto no desempenho da extensão, uma vez que se trata de uma categoria com baixa penetração e com marcas fortes como concorrentes.

Na categoria de conservas vegetais, os executivos julgaram como baixa a influência da ordem de entrada da marca na categoria, argumentando que se trata de um mercado no qual a marca de produto não é o principal critério de escolha do consumidor e assim sendo, nenhuma marca obteve vantagem competitiva por ser a pioneira, ou virou sinônimo de categoria.

Dessa forma, dependendo da categoria de produtos para qual a marca realiza a extensão, a ordem de entrada pode influenciar ou não o sucesso da extensão de categoria.

4.3.3 Características da extensão de marca

Alguns fatores relacionados à extensão de marca que podem influenciar seu sucesso são: a sequência de realização da extensão de marca, o suporte dado à extensão em termos de propaganda, promoção e distribuição, e a adequação entre a extensão e a marca mãe.

4.3.3.1 Sequência de realização da extensão de marca

Com base nas informações obtidas junto à empresa e nas entrevistas com seus executivos, a sequência de realização das extensões da marca Castelo foi: 1º vinagre de álcool escuro; 2º vinagre de álcool claro; 3º óleo de soja; 4º vinagre a base de maçã; 5º vinagre de álcool com suco de limão; 6º vinagre de arroz; 7º linha de temperos; 8º molho de soja tipo *shoyu*; 9º molho de alho; 10º molho inglês; 11º molho de pimenta; 12º *ketchup*; 13º mostarda; 14º azeite; 15º cogumelo; 16º picles; 17º cebolinha; 18º azeitona; 19º palmito; 20º vinagre balsâmico tradicional; 21º vinagre de álcool com aroma de hortelã; 22º linha de molhos para salada; 23º extrato de tomate; 24º milho verde enlatado; 25º ervilha enlatada; 26º linha de vinagres balsâmicos saborizados Fruttati.

A cada nova extensão da marca pode ocorrer uma diluição das associações da marca mãe (LOKEN e JOHN, 1993), além de gerar confusão para o consumidor, principalmente no caso

de extensões de categoria (RIES e TROUT, 1996). Segundo o estudo de Reddy, Holak e Bhat (1994), as primeiras extensões de uma marca têm mais sucesso que as extensões da marca realizadas mais tarde. Para as extensões da marca Castelo analisadas neste estudo, isto significa que as extensões na categoria de conservas vegetais (15º cogumelo; 16º picles; 17º cebolinha; 18º azeitona; 19º palmito) têm maiores chances de sucesso que molhos para salada (22°), e que a linha de vinagres balsâmicos saborizados Fruttati (26º).

Porém, na visão dos entrevistados, a sequência da realização das extensões da marca é um fator pouco relevante para o sucesso das mesmas. Eles afirmam que na prática ocorre exatamente o oposto com as extensões de marca da Castelo avaliadas: a linha de vinagres balsâmicos saborizados Fruttati é a extensão que tem maiores chances de sucesso, seguida de molhos para salada e, por último, de conservas vegetais.

4.3.3.2 Suporte dado à extensão

O valor investido para lançamento e manutenção de cada uma das extensões de marca estudadas não foi informado, mas segundo o diretor superintendente da empresa, Marcelo Cereser, o investimento da empresa em marketing é cerca de 3% do faturamento anual - englobando comunicação (anúncios, filmes para televisão, merchandising em programas), ações no ponto de venda (degustações, materiais de merchandising, displays, embalagens promocionais, cursos de culinária nas lojas), desenvolvimento de produtos (*lay-out* de embalagens, pesquisas de mercado), ações de relacionamento (mala direta para consumidores do SAC Castelo, email marketing sobre lançamentos) e patrocínio de eventos (stand em eventos ligados à culinária/gastronomia ou não, mas de interesse do público-alvo do produto).

Considerando que a empresa obteve um faturamento de 48 milhões de reais no ano de 2008, o investimento em marketing seria da ordem de 1,5 milhões de reais. Segundo Marcelo, esse valor está abaixo do investimento médio em marketing do setor de alimentos como um todo, porém, acima da média do valor investido por seus principais concorrentes nas categorias em que a Castelo Alimentos atua hoje.

Na categoria de vinagre, não é comum as empresas vinagreiras terem uma estrutura de marketing e realizarem investimentos de comunicação ou *trade*, uma vez que são em sua maioria familiares e procuram manter baixos custos fixos. Para a linha de vinagres balsâmicos saborizados Castelo foi feito um plano de comunicação com anúncios em revistas

especializadas de gastronomia (Gula, Prazeres da Mesa) e participação em eventos de gastronomia.

Para a categoria de molhos para salada, os investimentos em marketing foram apontados pelo gerente de marketing Paulo Sola como na média do mercado, contemplando mídia impressa (anúncios em revistas com foco em saúde e bem estar) materiais para ponto de venda (cantoneira, display,), degustação para consumidores no ponto de venda (folhetos, balcão, ações de degustação) e divulgação de receitas com o produto no site da Castelo Alimentos e nos folhetos da degustação.

Já a categoria de conservas vegetais, de maneira geral, nenhuma empresa investe em marketing e por este motivo os investimentos da Castelo nessa extensão de categoria foram considerados pelos entrevistados como investimentos na média do mercado.

É importante ressaltar que a empresa realiza periodicamente campanhas institucionais, onde são apresentados todos os produtos que comercializa. A última campanha era composta por filme 30' para televisão veiculado nas principais emissoras (Globo, SBT, Record e Gazeta), merchandising em programas da televisão, promoções culturais em revistas, entre outras ações.

4.3.3.3 Adequação da extensão ao negócio original

Cada uma das extensões de marca escolhidas para este estudo apresenta similaridades e dissimilaridades em relação ao produto original da marca Castelo, o vinagre. Foram considerados alguns aspectos para avaliar o grau de similaridade entre produtos das extensões e produto da marca original, com base nas entrevistas e observação da pesquisadora: categoria de produto, insumos utilizados para produção, processo produtivo, canal de distribuição, público-alvo, uso do produto e momento de consumo.

Para cada um dos aspectos foram dadas notas de 0 a 5, sendo que o 0 representa 'nenhuma similaridade' e o 5 representa 'alto grau de similaridade', conforme mostra o quadro 7.

Quadro 7 – Grau de similaridade entre o produto original e as extensões

	Categoria de produto	Insumos utilizados	Processo produtivo	Canal de distribuição	Uso do produto	Momento de consumo	Público-alvo
Vinagre balsâmico saborizado Fruttati	5	4	4	5	5	5	2
Molhos para salada	4	3	2	5	4	5	3
Conservas vegetais	3	0	0	5	5	5	3

A extensão de linha vinagre balsâmico saborizado Fruttati apresenta alto grau de similaridade com o produto original, uma vez que também está na categoria de vinagre, utiliza quase todos os mesmos insumos do vinagre de vinho (com exceção da polpa de fruta), tem um processo produtivo muito semelhante (com exceção do tipo de envelhecimento do vinagre, que é feito em tonéis de carvalho e não inox como o vinagre tradicional), utiliza os mesmos canais de distribuição (representantes e venda direta para grandes redes), tem o mesmo uso do produto (considerando os principais usos do vinagre que são temperar saladas e alimentos em gerais, e como ingrediente preparar pratos) e mesmo momento de consumo (refeições que não café da manhã, como almoço e jantar). A dissimilaridade está no público-alvo: pessoas de classe sócio-demográfica AB, por se tratar de um produto de preço mais alto e não acessível para todos os consumidores como o vinagre comum, e também pessoas que busquem ingredientes sofisticados para suas receitas, como profissionais da área de gastronomia, por exemplo.

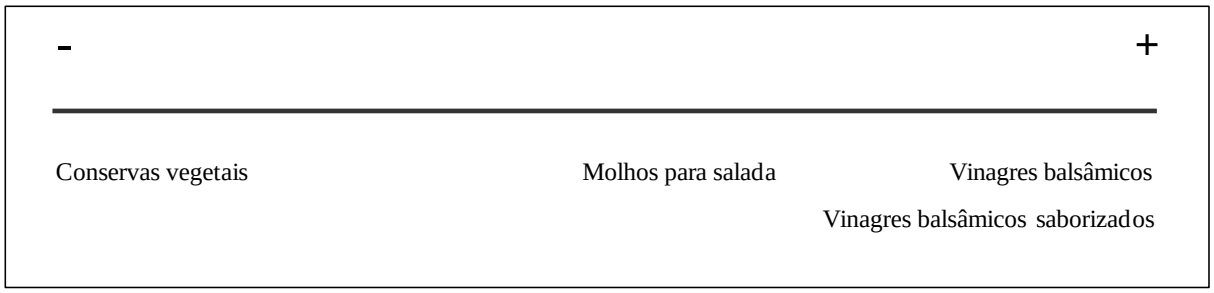
A extensão da marca para a categoria de molhos para salada apresenta também muita similaridade com o produto original. A categoria de produto, apesar de ser outra, é substituta a de vinagre, pois também é utilizada para temperar saladas e outros alimentos (só não foi dada nota 5 para uso do produto porque molho para salada não é comumente utilizado como ingrediente para preparação de pratos), tem o mesmo canal de distribuição e momento de consumo. A similaridade é média em relação aos insumos utilizados (usa vinagre como um dos ingredientes) e público-alvo (mais restrito em relação ao vinagre, também pelo poder aquisitivo e pelo apelo do produto de maior praticidade e modernidade).

A dissimilaridade ocorre no processo produtivo, que envolve outras etapas de fabricação, uma gama maior de ingredientes (como óleo, aromas e especiarias naturais, além do próprio vinagre) e know-how específico por parte dos profissionais das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento e Produção.

A extensão da marca Castelo para a categoria de conservas vegetais tem um grau de similaridade médio em relação ao produto original da marca Castelo, pois tem em comum (nota 5) o uso do produto, o momento de consumo e o canal de distribuição. No quesito categoria de produto, o grau de similaridade foi considerado médio pelos entrevistados (nota 3), uma vez que as conservas vegetais também 'temperam' a salada, mas não substituem o vinagre em sua função. A mesma avaliação de similaridade média foi feita para o público-alvo, que não é tão abrangente como o de vinagre comum, dado o preço superior do produto e os hábitos de consumo do mesmo. A dissimilaridade é total (nota 0) para insumos utilizados e processo produtivo (que além de ser outro, é realizado por terceiros).

Essa avaliação está coerente com a percepção dos consumidores, captada por meio da pesquisa qualitativa realizada em abril de 2009 por um instituto de pesquisa contratado. Os resultados dessa pesquisa mostraram que os consumidores consideram: a linha de vinagres balsâmicos saborizados Fruttati altamente adequada à categoria original (mesma categoria de produtos); a categoria de molhos para salada adequada, porque entendem que se trata de uma categoria substituta e também que a marca original tem capacidade de fazer esse tipo de produto ("*a Castelo tem o ingrediente principal que é vinagre"*); e a categoria de conservas vegetais pouco adequada à categoria original, pois a transferência de associação com salada (momento de consumo) não acontece de forma direta, como esperado pelos executivos da empresa.

Figura 21 – Percepção de adequação das extensões da marca Castelo



4.4 Análise dos resultados das extensões da marca Castelo

Nesta seção, serão analisados os resultados das extensões da marca Castelo selecionadas para este estudo, segundo duas óticas: a análise dos resultados financeiros da empresa e a avaliação por parte dos executivos entrevistados sobre o desempenho das extensões.

4.4.1 Resultados financeiros da Castelo Alimentos

Como não foram disponibilizadas informações de indicadores financeiros para cada uma das três extensões de marca em estudo (como rentabilidade ou margem de contribuição de cada extensão de marca), buscou-se a partir da análise dos resultados financeiros da empresa identificar indicadores que apontassem para um desempenho positivo ou negativo das extensões realizadas. A premissa usada é que um aumento de receita líquida operacional ou aumento da margem bruta podem ser reflexo do sucesso das extensões de marca, dado que o mercado de vinagre comum decresce em volume de vendas e em rentabilidade e, portanto, qualquer aumento em receita ou margem poderia ser atribuído às extensões de marca.

Foram usados para a análise dos resultados financeiros da empresa os Balanços Patrimoniais publicados dos exercícios fiscais de 2003 a 2008. As informações dos anos anteriores não se encontram disponíveis, uma vez que a empresa foi transformada em uma sociedade anônima (Castelo Alimentos S/A) e, portanto, obrigada pela legislação das sociedades anônimas a publicar anualmente seus Balanços somente a partir do período de 2004. A íntegra desses balanços patrimoniais e indicadores financeiros que embasam a análise a seguir constam no anexo desse trabalho.

O primeiro indicador financeiro analisado foi a receita líquida operacional que, corrigida pela inflação medida pelo IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), apresentou uma involução de -4,3%, ou seja, um crescimento real negativo do faturamento da empresa. Isso poderia ser interpretado com um mau desempenho das extensões de marca, porém, é importante ressaltar que a categoria de vinagre comum representa cerca de 88% da receita total da empresa, enquanto as extensões de marca apenas os 12% restantes e, assim sendo, um aumento em receita ou margem das extensões de marca teria que ser muito alto para conseguir ser significativo a ponto de impactar o resultado total da empresa.

Além disso, temos conhecimento que a categoria de vinagre vem caindo em volume e que especificamente nos anos de 2007 e 2008 sofreu um decréscimo nominal de 11% e 4%, respectivamente, (a informação da magnitude do decréscimo dos outros anos não pode ser obtida através das entrevistas). Se considerarmos que essa queda reflete diretamente na Castelo Alimentos, responsável pelo maior volume vendido dessa categoria, e considerarmos, apenas para efeito de simulação, que houve estabilidade nas vendas das demais categorias, a queda no faturamento real durante este período analisado teria sido muito maior, uma queda de 23%, contra os 4,3% observados. Podemos considerar com essa análise que a estratégia de extensão de marca foi um sucesso, uma vez que, possivelmente, as extensões compensaram as reduções de faturamento apresentadas na categoria principal, no caso, vinagre comum.

Outro indicador analisado foi a margem bruta operacional da empresa. Como as categorias de produtos provenientes da extensão da marca Castelo representam ainda um volume não superior a 12% da receita líquida operacional da empresa, seria prematuro concluir que a estabilização da margem bruta em torno de 40% (e não um crescimento) observada nos últimos seis anos representa por si só um indicador de insucesso do movimento de extensão promovido pela empresa.

Para conseguir concluir que através de produtos de maior valor agregado, como os da extensão, houve uma melhoria da margem bruta da empresa, teríamos que ter conhecimento da contribuição de cada uma das categorias para o resultado bruto operacional da empresa (informações estas que não foram disponibilizadas). No entanto, na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) findo em 31/12/2008, observamos uma margem bruta de 44%, valor 8,5% superior à média de 40% obtida durante os seis anos de exercício analisados. Esse aumento na margem bruta no último período analisado (2008) pode ser entendido como o início de uma tendência de crescimento de vendas das extensões de marca, que são os produtos de maior valor agregado da empresa.

No que concerne à despesa comercial e de marketing da empresa, expressa como porcentagem de sua receita líquida, não é possível identificar um aumento ou redução durante o período de seis anos analisado. A porcentagem de despesas nessa área durante o período analisado permaneceu relativamente estável, com uma média de 21% sobre a receita líquida e um coeficiente de variação ano a ano de apenas 8,5%. Seria de se esperar dentro de um processo de extensão de marca, onde produtos de novas categorias estão sendo lançados, que

a empresa dedicasse um esforço de marketing e vendas maior, algo, que não pudemos comprovar por meio dos indicadores financeiros da empresa.

Referente à margem EBITDA18 da empresa (principal indicador financeiro da contribuição da operação em si para a lucratividade do negócio), novamente verificamos uma estabilidade em torno de 11% ao ano. No entanto, nos últimos três anos analisados, a despesa administrativa saltou de uma média de 7% da receita operacional líquida para 16% desta receita. A análise do motivo desta variação foge do escopo desse trabalho, contudo, é improvável haver alguma relação entre este aumento e o processo de extensão de marca realizado durante este período. Dessa forma, se deduzida essa diferença de 11% na despesa administrativa dos resultados de 2006 a 2008, observaríamos que a margem EBITDA do segundo triênio passaria de 9% para 20%, um resultado significativamente melhor do que a margem EBITDA exibida entre os anos 2006 a 2008, e superior também à margem de 13% apresentada entre os anos de 2003 e 2005. O quanto dessa melhoria na margem operacional estaria relacionada ao processo de extensão de marca, não é possível concluir apenas com as informações dos Balanços publicados. Porém, sendo a extensão de marca o principal pilar da estratégia operacional implementada pela Castelo Alimentos, pode-se inferir que este processo, de alguma forma, deve estar contribuindo exitosamente para uma maior rentabilidade e geração de valor do negócio.

4.4.2 Avaliação dos entrevistados sobre o sucesso das extensões da marca Castelo

Na visão dos executivos entrevistados, a linha de vinagres balsâmicos saborizados Fruttati é um sucesso porque após seu relançamento em setembro de 2009 com a marca Castelo como principal, e Fruttati como submarca, é que o volume de vendas atingiu as metas projetadas, passando para um patamar 30% superior às vendas do mês anterior ao relançamento. Na leitura dos entrevistados, o principal motivo que fundamenta esse sucesso é o fato de ser extensão de linha, que significa uma total adequação à categoria da marca original e assim, os produtos se beneficiam das associações de qualidade e expertise em vinagre da marca Castelo e da estrutura da empresa e know-how já adquirido nesse setor.

Dos fatores críticos para a extensão de marca identificados na literatura, os entrevistados apontaram como responsáveis pelo sucesso da linha de vinagres balsâmicos saborizados

[18] EBTIDA é a sigla para o indicador *Earnings Before Taxes, Interest, Depreciation and Aamortization*, conhecido no Brasil como LAJIDA, ou seja, Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

Fruttati: os fatores relacionados à empresa (tanto o porte da empresa quanto as competências distintivas de marketing), a força da marca mãe Castelo, o suporte dado à extensão em termos de investimentos em marketing e a total adequação da extensão ao negócio original da marca mãe.

Sobre a linha de molhos para salada, os entrevistados a consideram essa extensão de marca como um grande potencial de negócio para a empresa, mas que ainda não pode ser considerado um sucesso. O produto hoje não é líder nem segunda marca (briga pela quarta posição no mercado), não consegue cobrar premium price (se posiciona de 5 a 10% abaixo do preço da marca líder Hellmann's), não consegue entrar em todas as grandes redes varejistas e não tem o poder de negociação das grandes multinacionais, que muitas vezes bonificam caixas de molhos para salada na compra de maionese (no caso de Hellmann's) e óleo de soja (no caso de Cargill). Mesmo diante deste cenário, a extensão de marca não foi considera um insucesso e sim um grande potencial no futuro porque ela já apresenta sinais de sucesso, como o reconhecimento de ter uma formulação de produto melhor (mais gostosa) que a marca líder (segundo pesquisa de teste cego realizada com consumidores) e o crescimento de vendas de 150% em relação ao ano de 2008.

Dos fatores críticos para a extensão de marca identificados na literatura, foram considerados influenciadores do sucesso da linha de molhos para salada: os fatores relacionados à empresa (tanto o porte da empresa quanto as competências distintivas de marketing), a força da marca mãe Castelo, o suporte dado à extensão em termos de investimentos em marketing e a boa adequação da extensão ao negócio original da marca mãe.

Por fim, a categoria de conservas vegetais, de maneira geral, foi avaliada como um insucesso pelos entrevistados. O grande dificultador de sucesso atribuído a essa extensão de marca é a falta de empenho dos representantes de vendas da Castelo Alimentos na venda dos produtos. O volume de vendas de vinagre é muito superior ao volume de conservas vegetais e assim, nas negociações com os compradores o representante prefere não arriscar a relação construída e acaba, muitas vezes, não oferecendo produtos da categoria de conservas vegetais. Além disso, foi citado que outra variável que impacta o desempenho do produto no mercado é o preço para pó consumidor. Como a Castelo Alimentos tem por princípio ter apenas produtos são de altíssima qualidade, a matéria prima usada para conservas vegetais é muito superior à maioria dos concorrentes e acabam ficando mais caros, pouco competitivos no mercado. E

como vimos na rede de associações da marca Castelo, essa categoria é pouco associada à marca, não há o reconhecimento da marca Castelo como fabricante desse tipo de produto e assim, a extensão de marca não consegue se beneficiar das associações construídas pela marca Castelo, como qualidade, tradição, entre outras, que justificariam um preço mais alto que a média do mercado. Segundo o diretor superintendente da Castelo Alimentos, Marcelo Cereser, esse é o grande desafio da empresa, conseguir transferir as associações positivas da marca para outras categorias não tão próximas ao negócio original.

Analisando os fatores críticos para a extensão de marca, os entrevistados entenderam que os fatores relacionados à empresa não beneficiaram a linha de conservas vegetais, uma vez que o esses produtos são produzidos em terceiros; e que o principal fator relacionado à marca que ajudou as outras extensões, a força da marca Castelo, nesse caso não foi significativo, já que a adequação da extensão ao negócio original da marca mãe é baixo e a transferência de associações não ocorre na mesma proporção que extensões com alta adequação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo serão apresentadas as conclusões finais do estudo, assim como suas limitações e sugestões de estudos futuros.

5.1 Conclusões finais

O objetivo principal deste estudo de identificar os fatores críticos para a extensão de marca e suas implicações no sucesso da extensão foi atingido. Para cumprir este objetivo, foi elaborada a fundamentação teórica com assuntos relevantes ao tema em questão. Foram analisados diversos trabalhos de diferentes autores para chegar à diretriz teórica da pesquisa, que considera os seguintes fatores como críticos para o sucesso de extensões de marca: fatores relacionados à empresa, fatores relacionados à marca mãe e fatores relacionados à extensão de marca.

A partir da identificação na teoria dos fatores críticos para as extensões de marca, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa, com recurso do método de estudo de caso. A empresa selecionada para a pesquisa foi a Castelo Alimentos por atender aos pré-requisitos descritos na seção sobre metodologia. Foram selecionados três tipos de extensões de marca realizadas pela empresa, com diferentes graus de similaridade em relação à categoria de produto da marca mãe: extensão de linha vinagres balsâmicos saborizados Fruttati, extensão para a categoria de molhos para salada e extensão para a categoria de conservas vegetais.

O modelo teórico proposto foi usado para analisar os fatores críticos dessas extensões da marca Castelo e identificou-se que o grau e influência de cada fator varia conforme o tipo de extensão de marca realizada (linha, categoria similar, categoria dissimilar). O quadro 8 resume a percepção dos entrevistados sobre a influência dos fatores para as diferentes extensões de marca.

O fator considerado como mais importante para o sucesso da extensão foi o de adequação entre a extensão e a marca mãe; quanto mais similar e consistente a extensão for em relação à marca mãe, maiores chances de sucesso ela terá e mais os outros fatores poderão contribuir

para seu sucesso. Dos três casos estudados, a extensão de linha vinagre balsâmico saborizado Fruttati foi apontado como o melhor resultado, atribuído principalmente ao fato de ser um produto da mesma categoria. A extensão de categoria molhos para salada foi apontado como um potencial de sucesso, já que por ser uma categoria bem similar ao vinagre, substituta, se beneficia de tudo que foi construído para a categoria original. Conservas de vegetais é a categoria que apresenta menor adequação ao negócio original da marca mãe e portanto, teria menores chances de sucesso.

Quadro 8 – Grau de influência dos fatores para a extensão de marca

	Vinagre balsâmico saborizado Fruttati	Molhos para salada	Conservas vegetais
FATORES RELACIONADOS À EMPRESA			
Porte	Alto	Alto	Baixo
Competências distintivas de marketing	Alto	Alto	Médio
FATORES RELACIONADOS À MARCA MÃE			
Força da marca	Alto	Alto	Médio
Valor simbólico	Baixo	Baixo	Baixo
Ordem de entrada da marca em uma nova categoria	Não se aplica	Alto	Baixo
FATORES RELACIONADOS À EXTENSÃO DE MARCA			
Sequência de realização da extensão de marca	Baixo	Baixo	Baixo
Suporte dado à extensão	Alto	Alto	Alto
Adequação entre a extensão e a marca mãe	Alto	Alto	Alto

Notamos também que os fatores relacionados à empresa beneficiam as extensões de marca que são produzidas na empresa e são similares ao negócio original da marca. A única variável das competências distintivas de marketing que influencia o sucesso de conservas vegetais está relacionada à sua comercialização, feita principalmente por representantes.

O valor simbólico da marca e a sequência de realização das extensões foram dois fatores citados como pouco significativos para o sucesso das extensões. A ordem de entrada da extensão na categoria só foi identificada como fator importante em molhos para salada. O suporte para a extensão de marca foi considerado como um fator importante para seu sucesso em todos os casos, apesar de nem todas as extensões de marca realizadas terem recebido

investimentos em marketing, como foi o caso de conservas vegetais, cujo principal problema é a baixa lembrança da atuação da Castelo Alimentos nessa categoria. Um investimento em comunicação poderia ajudar no desempenho dessa extensão, considerada com o pior resultado.

No que diz respeito aos objetivos específicos desse trabalho, pesquisados como um meio de atingir e complementar o objetivo principal, o primeiro deles, identificar os fatores que motivam a realização da extensão de marca, também foi atingido. Identificou-se que a Castelo Alimentos usou o processo de extensão de marca como uma estratégia de crescimento da empresa, que dependia até então de uma única categoria de produto e buscou através da marca forte que já possuía alavancar novos negócios. O mercado de vinagre não apresentava um futuro promissor, pois a tendência de queda de volume de vendas se repetia a cada ano, assim como a queda do preço médio do produto. Outra variável importante que motivou a realização de extensões de marca foi a sazonalidade do mercado de vinagre, relacionada à temperatura – quanto mais quente, maior seu consumo. Nos meses frios, a empresa tinha problemas de fluxo e caixa, pois suas vendas caíam de 15 a 20% em relação à média anual.

O segundo objetivo específico proposto foi o de oferecer recomendações às empresas brasileiras sobre a realização de extensão de marca. Com base em todas as conclusões discutidas e levando em conta as limitações do método de pesquisa (apresentados na seção 5.2), são propostas as seguintes recomendações às empresas brasileiras que buscam realizar extensões de marca:

- considerar outros fatores que não somente os relacionados à marca, como os fatores relacionados à empresa e à extensão de marca;
- realizar periodicamente pesquisas para monitorar a força da marca junto a seus principais públicos;
- investir em comunicação para o lançamento da extensão da marca e realizar a manutenção com investimento pelo menos igual à média do mercado de atuação;
- promover a manutenção dos atributos diferenciais percebidos na marca ao longo do tempo, que pode ser desde a consistência de qualidade do produto, até imagem de inovadora da empresa;

- no caso de novas empresas, pensar sobre o valor simbólico do logotipo logo de início, para que ele seja capaz de gerar diferentes associações, das mais funcionai às mais abstratas, e consiga assim ter um alto valor simbólico.

5.2 Limitações do estudo

Uma das limitações desse estudo é a metodologia adotada para a pesquisa: abordagem exploratória, procedimento qualitativo e método de estudo de caso. Esse tipo de abordagem, além de não permitir generalizações dos resultados e conclusões, pode também ter vieses de análise inerentes da subjetividade da pesquisadora. Ainda, o caso foi escolhido por conveniência, embora tenha respeitado os pré-requisitos definidos para esta pesquisa, e número de entrevistados se limitou a cinco, conforme a facilidade de acesso e disposição.

Outra restrição diz respeito ao levantamento das percepções dos consumidores sobre os diferentes temas relacionados ao tema em estudo por meio de entrevistas com os executivos da empresa que tinham conhecimento dessas informações. É possível que em alguns casos, ou até todos, os entrevistados tenham colocado interpretações pessoais em suas respostas, o que significaria um viés nos resultados obtidos.

Em adição, outra consideração importante é que foram avaliados apenas fatores sobre os quais a empresa tem controle, como fatores relacionados à empresa, marca mãe e extensão de marca. Não foram analisados fatores extrínsecos, por assim dizer, como por exemplo, a tendência de crescimento ou queda do mercado para onde se pretende realizar a extensão de marca, que também podem exercer forte influência no sucesso de uma extensão de marca.

5.3 Sugestões de estudos futuros

A primeira sugestão para futuros estudos é o aumento da amostra pesquisada, para que seja suficientemente grande para a aplicação de métodos quantitativos e dessa forma, sejam comprovadas as conclusões apresentadas neste estudo exploratório. Seguindo essa lógica, outra possibilidade seria usar a amostra representativa para validar o modelo teórico proposto, também por meio de métodos quantitativos de pesquisa. Isso poderia ser feito a princípio para

um determinado setor, alimentos, por exemplo, e depois para outros setores, chegando, se assim se mostrar possível, a um modelo teórico único e válido para as diferentes indústrias.

Finalmente, poderia se pensar para novos estudos a inclusão de fatores extrínsecos à empresa ao modelo teórico proposto, com o objetivo de deixá-lo mais completo e próximo da realidade.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. Brand extensions: the good, the bad, and the ugly. **Sloan Management Review**. n.31, p. 47-56, 1990.

_____. **Managing brand equity.** New York: The Free Press, 1991.

_____. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review.** v.38, n.3, p.102-20, Spring 1996a.

_____. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3.ed. São Paulo: Futura, 1996b.

_____. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. **Estratégia de portfólio de marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2007a.

_____. **Construindo marcas fortes.** Porto Alegre: Bookman, 2007b.

_____; CARMON, Z. **The effectiveness of brand name strategies at creating brand recall.** University of California, Berkley, 1992.

_____; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____; KELLER, K. Consumer evaluations of brand extensions. **Journal of Marketing.** v.54, n.1, p. 27-41, Jan. 1990.

_____; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

ALDEMAN, M. The measurement of industrial concentration. **The Review of Economics and Statistics.** n.33, p.269-296, November, 1951.

AMA DICTIONARY. Disponível em:

<www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx>. Acesso em: 17 abr. 2009.

AMARAL, M. **Política de marcas: uma análise sobre extensão de marca e as possíveis estruturas de portfólio de marcas.** 1998. 86p. Dissertação (Mestrado do curso de MBA em Mercadologia) -- Programa de Pós-Graduação em Administração em Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1998.

ANDREWS, J. Rethink the effect of perceived fit on customers' evaluations of new products. **Journal of Academy of Marketing Science.** v.23, n.1, p.4-14, 1995.

ANSOFF, H. Strategies for diversification. **Harvard Business Review.** p. 113-124, Set./Out., 1957.

BALDINGER, A. Defining and applying the brand equity concept: why the researchers should care. **Journal of Advertising Research.** p.2-5, Jun./Jul., 1990.

BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for image management. **Sloan Management Review.** p.94-104, Winter 1991.

BAUMOL, W. **Business, behavior, value and growth**. New York: MacMillan, 1959.

BOUSH, D.; LOKEN, B. A process-tracing study of brand extension evaluation. **Journal of Marketing Research.** v.28, n.1, p. 16-28, Feb. 1991.

BOUSH, D.; SHIPP, S.; LOKEN, B.; GENCTURK, E.; CROCKETT, S.; KENNEDY, E.; MINSHALL, B.; MISURELL, D.; ROCHFORD, L.; STROBEL, J. Affect generalization to similar and dissimilar brand extensions. **Psychology and Marketing**. v.4, n.3, p.225-237, 1987.

BRAGA, A. **Construção, gerenciamento e expansão de marcas: um estudo de caso do Fleury - Medicina Diagnóstica.** 2004. 145p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) -- Programa de Pós-Graduação em Administração em Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2004.

BRISTOL, T. Potential points of brand leverage: consumer emerging attributes. **The Journal of Product and Brand Management**. v.11, n.4, p.1-13, 2002.

BRONIARCZYK, S.; ALBA, J. The importance of the brand in brand extension. **Journal of Marketing Research.** v.31, n.2, p.214-228, May 1994.

CALKINS, T. **O desafio de branding.** In: TYBOUT, A.; CALKINS, T. (Org.). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 1, p.1-8.

_____. Estratégia de portfólio de marcas. In: TYBOUT, A.; CALKINS, T. (Org.). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 6, p.104-124.

CAMPOMAR, M. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração, **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, jul./set. 1991.

CAPUTO, E.; MACEDO, M.; NOGUEIRA, H.. Avaliação de marcas: uma aplicação ao caso Bombril. **RAE- eletrônica**, v.7, n.2, Art. 21, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n2/05.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2009.

CARDOSO, M. **O efeito da extensão na avaliação de marca.** 1993.105p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) -- Programa de Pós-Graduação em Administração em Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

CASTELO ALIMENTOS. Disponível em: <www.casteloalimentos.com.br>. Acesso em: 20 set. 2009.

CHERNATONY, L. de. A model for strategically building brands. **Journal of Brand Management**. v.9, n.4/5, p.32-44, 2001.

CHURCHILL; G.; PETER, J. **Canais de marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COSTA, J. **La imagen de marca: un fenómeno social.** Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.

CRAVENS, D. **Strategic marketing**. 4th ed. [S.I.]: Richard D Irwin Inc., 1994.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

DACIN, M.; SMITH, D. The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions. **Journal of Marketing Research.** v.31, n.2, p.229-242, May 1994.

DOMINGUES, D. **Marcas e expressões de propaganda.** Rio de Janeiro: Forense, 1984.

DOYLE, P. **Marketing management & strategy**. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review.** v.14, n.4, p.532-550, Oct. 1989.

FARQHAR, P. Managing brand equity. **Marketing Research.** v.1, p.24-33, 1989.

FELDWICK, P. Do we really need 'brand equity'? **The Journal of Brand Management.** v.4, n.1, p.9-28, 1996.

FOLHA TOP OF MIND 2008. São Paulo: Datafolha, 29 out. 2008.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. cap.4.

GUIMARÃES, R.; PINHEIRO, R. Branding: identidade, relações e valor de mercado. In: ZANINI, M. (Org.). **Gestão integrada de ativos intangíveis.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2008. cap.4.

GURHAN-CANLI, Z.; MAHESWARAN, D. The effects of extensions on brand name dilution and enhancement. **Journal of Marketing Research.** v.35, n.4, p.464-473, Nov. 1998.

HAGUETTE, T. **Metodologias de pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 1992.

HALL, M.; WEISS, L. Firm size and profitability. **Review of Economics and Statistics.** n.49, p.319-331, August, 1967.

HAIR, J. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERNANDEZ, J. **Proposição de um modelo de avaliação de extensões de marcas: um estudo exploratório.** 1996. 178p. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

HITT, M.; IRELAND, R. Corporate distinctive competence and performance: effects of perceived environmental uncertainty, size, technology. **Decision Sciences.** n.15, p.324-349, Summer, 1984.

HOFER, C. Towards a contingency theory of business strategy. **Academy of Management Journal.** n.18, p.784-810, December, 1975.

IMPRENSA OFICIAL. Disponível em: <www.imprensaoficial.com.br>. Acesso em: 01 out. 2009.

ISO 9001:2008. Disponível em: < www.iso.org>. Acesso em: 10 out. 2009.

JAMES, D. Guilty through association: brand association transfer to brand alliances. **Journal of Consumer Marketing.** v.22, n.1, p.14-24, 2005.

JOHN, D.; LOKEN, B.; JOINER, C. The negative impact of extensions: can flagship products be diluted? **Journal of Marketing.** v.62, n.1, p.19-32, Jan. 1998.

JOHNSON, T. The inherent value of brand equity as measured by over 15 years of brand loyalty trends. In: MALTZ, E. **Managing brand equity.** MA: Cambridge Ed.: Marketing Science Institute, 1991.

KAPFERER, J. **Strategic brand management: creating and sustaining brand equity on the long term.** 2nd ed. London: Kogan Page, 1997.

_____. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAY, M. Strong brands and corporate brands. **European Journal of Marketing**. v.40, n.7/8, p.742-760, 2006.

KELLER, K. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

_____; AAKER, D. The effects of sequential introduction of brand extensions. **Journal of Marketing Research.** v.29, n.1, p.35-50, Feb. 1992.

_____; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, D. **Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras.** 2005. 239p. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

KIM, B.; SULLIVAN, M. The effect of parent brand experience on line extension trial and repeat purchase. **Marketing Letters.** n.9, p.181-193, Apr. 1998.

KIMREY, R. New vs. established names for new products. **Marketing Strategies: A Symposium.** Earl Bailey Ed., The Conference Board, p.25-31, 1984.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAFORET, S. British grocers' brand extension in financial services. **Journal of Product & Brand Management.** v.16, n.2, p.82–97, 2007.

LEMOS, A.; AUGUSTO, R. Força institucional aumenta vendas. **Meio&Mensagem**. São Paulo, 13 jul. 2009, ano XXXI, n.1367, p.6-7.

LIMEIRA, T. **Administração de Produtos.** In: Gestão de marketing. DIAS, S. (Org.). São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 4, p.95-123.

LOKEN, B.; JOHN, D. Diluting brand beliefs: when do brand extensions have negative impact? **Journal of Marketing**. v.57, p.71-84, July, 1993.

LOPES, K. **Gestão de marcas em processos de fusão e aquisição: um estudo com empresas de capital estrangeiro no Brasil.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

McKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MAO, H.; KRISHNAN, H. Effects of prototype and exemplar fit on brand extension evaluations: a two-process contingency model. **Journal of Consumer Research.** v.33, n.1, p.41-49, Jun. 2006.

MARTINEZ, E; de CHERNATONY, L. The effect of brand extension strategies upon brand image. **The Journal of Consumer Marketing**. v.21, n.1, p.39-50, 2004.

MARTINS, J. **A natureza emocional da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

_____. **Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

_____; BLECHER, N. **O império das marcas.** São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1996.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. 1 v.

_____. Desenvolvimento e determinação das estratégias de marketing. In: MATTAR, F. (Org.). **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se "top of the market".** São Paulo: Atlas, 2009a. cap.7, p.177-244.

_____. Construção e gestão de marcas de valores. In: MATTAR, F. (Org.). **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se "top of the market".** São Paulo: Atlas, 2009b. cap.10, p.327-383.

MATTOS, P. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 12.

MILEWICZ, J.; HERBIG, P. Evaluating the brand extension decision using a model of reputation building. **Journal of Product & Brand Management.** v.3, n.1, p.39-47, 1994.

MILONE, M. **Cálculo do valor de ativos intangíveis: uma metodologia alternativa para a mensuração do valor de marcas.** 2004. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MORRIN, M. The impact of brand extensions on parent brand memory structures and retrieval processes. **Journal of Marketing Research.** v.36, n.4, p.517-525, November, 1999.

NICKELS, W.; WOOD, M. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

NKWOCHA, I.; BAO, Y.; JOHNSON, W.; BROTSPIES, H. Product fit and consumer attitude toward brand extensions: the moderating role of product involvement. **Journal of Marketing Theory and Practice.** v.13, n.3, p.49-61, Summer 2005.

OLIVEIRA, J. A construção da imagem. **Época Negócios 100: as empresas de maior prestígio no Brasil**, São Paulo, n.1, p.23-24, November, 2008.

PARK, C.; MILBERG, S.; LAWSON, R. Evaluation of brand extensions: the role of product level similarity and brand concept consistency. **Journal of Consumer Research.** n.18, p.185-193, September, 1991.

PEREZ, C. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PINHO, J. **O Poder das Marcas.** São Paulo: Summus Editorial, 1996.

PITTA, D.; KATSANIS, L. Understanding brand equity for successful brand extension. **Journal of Consumer Marketing.** v.12, n.4, p.51-64, 1995.

PORTER, M. **Competitve strategy**. Nova York: The Free Press, 1980.

PRADO, K. **A preferência da marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda.** 2008. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PRADO, S. **A influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação

em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PROENÇA, M. **Gestão da marca ao longo da cadeia de valor: um estudo de caso no mercado de varejo de material de construção.** 2007. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

QUELCH, J.; KENNY, D. Extend profits, not product lines. **Harvard Business Review.** p.153–160, Sep./Oct. 1994.

REDDY, S.; HOLAK, S.; BHAT, S. To extend or not to extend: success determinants of line extensions. **Journal of Marketing Research.** v.31, n.2, p.243-262, May 1994.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva: você nos recomendaria a um amigo?** São Paulo: Elsevier-Campus, 2006.

REYNOLDS, T.; PHILLIPS, C. In search of true brand equity metrics: all market share ain't created equal. **Journal of Advertising Research.** p.171-186, Jun. 2005.

RIES, A.; RIES, L. **The 22 immutable laws of branding: how to build a product or service into a world-class brand**. New York: HarperColins Publishers, 1998.

_____; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

SAPPINGTON, D.; WERNERFELT, B. To brand or not to brand? A theoretical and empirical question. **Journal of Business**. n.58, v.3, p.279-293, 1985.

SCHULTZ, D.; SCHULTZ, H. Mensurando o valor da marca. In: TYBOUT, A.; CALKINS, T. (Org.). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006. cap.13, p.235-262.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Research methods in social relations**. 1st ed. [S.I.]: Holt, Rinehart and Wiston, Inc. Ed., 1959.

SERRALVO, F. **A influência das marcas na formação cultural dos usos e costumes.** 1999. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) -- Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1999.

SHEININ, D. Positioning brand extensions: implications for believes and attitudes. **Journal of Product and Brand Management.** v.7, n.2, p.137-149, 1998.

SHERRY, J. Significado da marca. In: TYBOUT, A.; CALKINS, T. (Org.). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006. cap.3, p.40-69.

SIMON, C.; SULLIVAN, M. The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. **Marketing Science.** v.12, n.1, Winter 1993.

SMITH, K.; GUTHRIE, J.; CHEN, M. Strategy, size and performance. **Organizational Studies.** n.10, v.1, p.63-81, 1989.

SMITH, D.; PARK, C. The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. **Journal of Marketing Research.** n.29, p.296-313, August, 1992.

SNOW, C.; HREBINIAK, L. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly.** n.25, p.317-336, June, 1980.

SOUZA, M.; Nemer, A. **Marca&Distribuição.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SULLIVAN, M. Brand extension and order of entry. Working paper, **Marketing Science Institute**. 1991.

_____. Brand extensions: when to use them. **Management Science.** v.38, n.6, p.793-806, June, 1992.

SUNDE, L.; BRODIE, R. Consumer evaluations of brand extensions: further empirical results. **International Journal of Research in Marketing.** v.10, n.1, p.7-53, 1993.

SUPERHIPER. **O valor agregado do vinagre.** 16/10/2008. Disponível em: <www.casteloalimentos.com.br/notícias>. Acesso em: 01 out. 2009.

TAUBER, E. Brand franchise extension: new product benefit from existing brand names. **Business Horizons.** v.24, n.2, p. 36-41, 1981.

TAVARES, M. **Um estudo da construção do valor de marca baseado na sua extensão.** 1997. 308p. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

_____. **A Força da Marca: como construir e manter marcas fortes.** São Paulo: Harbra, 1998.

_____. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor.** São Paulo: Harbra, 2008.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos.** 2004. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TORONTO CHAPTER ROUNDTABLE, July, 13rd, 2001, Toronto. **Who's in charge of the brand and what do we mean by "brand".** Disponível em <www.gladsgrp.com/downloads/In_charge_of_brand.pdf>. Acesso em: 22 out. 2008.

TRINTA, J. **Avaliação de marcas: proposição e verificação da aceitabilidade de um modelo integrativo.** 2006. 238p. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

TROIANO, J. **Além da retórica: medindo a força da marca.** Revista ESPM, São Paulo, mar./abr. 2004.

TURATTI, L. **Extensões de marca: um estudo de caso.** 2005. 138p. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

UGGLA, H. The corporate brand association base: a conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. **European Journal of Marketing**, v.40, n.7/8, p.785-802, 2006.

WEIERS, R. **Marketing research.** New Jersey: Prentice Hall, 1988.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE 1 - PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Visão geral do projeto

1.1. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores críticos para a extensão de marca e suas implicações no sucesso da extensão.

Dentre os objetivos específicos estão:

– identificar similaridades e dissimilaridades entre o modelo teórico proposto e a realidade da empresa estudada;
– identificar os fatores que motivam a realização da extensão de marca;
– oferecer recomendações às empresas brasileiras sobre a realização de extensão de marca.

1.2. Patrocínio

A pesquisa foi realizada como parte do programa de pós-graduação em administração de empresas da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Seu patrocínio contou apenas com recursos da própria pesquisadora.

1.3. Fundamentação teórica

Para formar uma base conceitual a respeito dos conceitos utilizados nesse trabalho, diversas fontes foram utilizadas, como livros, artigos, revistas, sites, dissertações e teses. Os temas abordados nesses diferentes materiais eram: evolução histórica da marca, definições e funções; conceitos de identidade, imagem e posicionamento de marca; *brand equity* e avaliação de marca; decisões estratégicas de marca; gestão de portfólio de marcas; extensão de marca, vantagens e desvantagens e fatores críticos para se realizar uma extensão de marca.

2. Procedimentos de campo

2.1. Aspectos metodológicos

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, qualitativa, com uso de estudo de caso único.

2.2. Critérios para definição da população suscetível a participar do estudo

A população desse trabalho é composta por empresas nacionais, pela facilidade de acesso aos executivos a serem entrevistados; de capital aberto, para que se possa ter acesso a informações financeiras da empresa; que usem principalmente a estratégia de monomarca/casa com marcas; e que tenham realizado extensões de marca.

2.3. Fontes e evidência:

a. Dados secundários:

– documentos da empresa, como relatórios de pesquisa de mercado sobre a marca (imagem de marca, teste de conceito, teste de comunicação, lembrança de marca, etc.);
– documentos de domínio público, como artigos de jornais, revistas e outras publicações (relatório *Top of mind*), relatórios de análises setoriais, etc.;
– registros em arquivo da empresa, como relatórios de vendas, participação e mercado, etc.;
– informações de sites da empresa e concorrentes, associações da indústria estudada, e outros que forem considerados relevantes.

b. Dados primários:

– entrevistas pessoais individuais com executivos da empresa que tenham sido responsáveis pelas extensões de marca, ou tenham participado de maneira ativa do processo - com poder de decisão -, ou que conheçam bem o histórico do processo e estejam atualmente trabalhando em áreas relacionadas à gestão da marca;
– entrevistas individuais com parceiros de design de comunicação, que tenham participado do processo de extensão da marca.

2.4. Instrumento de coleta de dados primários e questões-chave

A coleta dos dados primários foi feita a partir de um roteiro de entrevista semi-estruturado, com questões relacionadas a três blocos:

- características da empresa – histórico, porte, número de funcionários, faturamento, canais de distribuição, estrutura de marketing, capacidade de inovação;
- características da marca – histórico, investimentos para construção da marca, atividades de comunicação, associações, imagem, posicionamento, lembrança, força, qualidade percebida,

- características da extensão de marca – histórico das extensões, categorias, motivastes, benefícios esperados, cenário competitivo das extensões de marca, adequação entre marca-mãe e extensões e resultados.

2.5. Entrevistados

Participaram desta pesquisa os executivos-chave da Castelo Alimentos e um parceiro de design de embalagem:

- Marcelo Cereser – diretor-superintendente, na empresa desde 1994.
- Paulo Sola - gerente de marketing, 21 anos de experiência nesta área em empresas de bens de consumo, 10 meses na empresa e nesta função;
- Amauri Garcia Pereira – gerente industrial, 25 anos de experiência na área industrial e desenvolvimento de produtos, 3 anos na empresa e nesta função;
- Ricardo Sérgio dos Santos – gerente comercial, 23 anos de experiência com vendas, 4 anos na empresa nesta função;
- Lincoln Seragini – sócio fundador da agência de *design* Seragini Farne Guardado, 41 anos de experiência na área de desenvolvimento de embalagens, realizou a última e grande mudança da embalagem do vinagre Castelo.

As entrevistas com os executivos da Castelo ocorreram nas dependências da empresa, com duração de cerca de 1h30 cada, durante o mês de outubro de 2009. A entrevista com o parceiro de *design* de embalagens foi realizada por telefone, também no mês de outubro de 2009. Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas em documento w*ord*, usado para facilitar a análise. Também foram recolhidos com os entrevistados materiais como livro, apresentações no formato *power point*, fotos e outras fontes secundárias para análise.

2.6. Equipe envolvida na pesquisa

As entrevistas foram realizadas pela autora deste estudo.

2.7. Organização dos dados

Os dados coletados da empresa em estudo foram organizados em um banco de dados, com documentos, registros, gravações, anotações do entrevistador, entre outros.

3. Plano de análise de dados e relatório do estudo de caso

Os dados das entrevistas foram agrupados por temas, o que permitiu comparar as respostas de cada entrevistado, assim como estabelecer relações entre elas, e verificar possíveis desalinhamentos de visões. Para a análise dos dados primários foi utilizada a estratégia analítica geral baseada em proposições teóricas, obtidas na pesquisa bibliográfica. Como técnica de análise específica, será utilizada a de adequação ao padrão, também conhecida como *pattern-matching*, que compara o padrão conceitual descrito na literatura com a realidade da empresa do estudo de caso.

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I – Dados do entrevistado

CIDADE:	DATA (DD/MM/AAAA):
NOME COMPLETO:	
E-MAIL:	TELEFONE: ( )
CARGO OCUPADO:	
TEMPO NESTE CARGO:	TEMPO DE EMPRESA:
PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:	

Parte II - Características da empresa

1. Breve histórico da empresa
   - Origem, ano de fundação, principais acontecimentos
   - Setor de atuação
   - Linhas de negócios
   - Número de funcionários
   - Faturamento anual
   - Porte – pequena, média ou grande em relação à indústria em que ela atua
   - Crescimento último ano fiscal
   - Canais de distribuição

(Solicitar folders institucionais, organograma, relatórios anuais etc.)

2. Estrutura de marketing da empresa
   - nº de funcionários na área e responsabilidades
   - Você considera essa estrutura adequada?
   - Possui competências distintivas de marketing, ou seja, habilidade de realizar alguma ação de maneira superior a seu concorrente, ou de aplicar um talento que ele não possui?

3. Inovação
   - Você considera a empresa inovadora? Por quê?
   - Se sim, qual é a estrutura da empresa para inovação e como essa inovação é medida?

Parte III - Características da Marca

4. Histórico da marca, destacando fatos que considere importante em sua trajetória.
   - Há quanto tempo a marca está no Brasil?
   - O que isso significa em relação ao mercado em que atua, nova ou antiga?

5. Investimentos em comunicação da marca original
   - Quais foram os investimentos feitos para a construção da marca?
   - Você considera suficiente o nível de investimento realizado para a marca? Ele está abaixo, na média ou acima do mercado?
   - Que tipo de atividade de comunicação é feita para a marca e qual você considera mais importante para sua construção/manutenção?

(Solicitar histórico de comunicação – filmes, mídia impressa, material de PDV etc.)

6. Conhecimento e valor da marca original
   - A marca é conhecida? É top of mind? Como isso é medido?
   - Você considera que ela seja uma marca forte? Por quê?
   - Se sim, quais são as características da marca que a ajudam a ser uma marca forte?
   - A marca tem boa qualidade percebida?
   - A qualidade percebida da marca é melhor do que a da concorrência?

7. Arquitetura da marca
   - Qual a estrutura de organização do portfólio de marcas e quais são as relações entre elas?
   - Quais são os segmentos de atuação?
   - Quais são os produtos ofertados hoje?
   - Quais são os públicos atendidos?
   - Em que categorias ou linhas de produto foi realizada a extensão da marca original?

(Desenhar árvore de hierarquia das marcas. A partir dela, escolher alguns casos de extensão de marca).

Parte IV - Características da Extensão

(Para cada uma das extensões de marca escolhidas para o estudo, explorar as questões abaixo).

8. Realização da extensão de marca
   - Por que decidiram entrar nesse negócio/segmento/linha de produto?
   - Cogitou-se o uso de outras marcas além da original?
   - Quais as razões para escolha da marca original para realizar a extensão?
   - Qual foi o momento de entrada de cada extensão de marca na categoria/linha? Foi a primeira nessa categoria?
   - A extensão de marca recebeu investimentos em propaganda?
   - Você considera suficiente o nível de investimento realizado para as extensões? Ele está abaixo, na média ou acima do mercado?
   - Que tipo de atividade de comunicação é feita para as extensões de marca e qual você considera mais importante para sua construção/manutenção?

(Solicitar histórico de comunicação das extensões de marca – filmes, mídia impressa, material de PDV etc.)

9. Cenário competitivo
   - Qual é a participação de mercado da marca nessas categorias, em volume e em valor?
   - E dos principais concorrentes?
   - Qual o preço do produto com a marca nas categorias onde foi feita a extensão e de seus principais concorrentes?
   - E a distribuição?
   - Quais os atributos ou benefícios relevantes para o consumidor em cada uma dessas categorias/linhas? Como eles foram avaliados para a realização da extensão?

(Solicitar última leitura Nielsen)

10. Adequação entre a marca original e a extensão

- Há relação entre o negócio da marca principal e o da extensão? Eles são complementares ou substitutas?
- Quais associações elas tem em comum?

11. Resultados da extensão de marca

- De modo geral, a extensão atingiu seu objetivo esperado?
- O consumidor entendeu a proposta de usar a marca original neste novo produto?
- As associações da marca original ajudaram ou atrapalharam as extensões de marca?
- Quais as vantagens/facilidades de usar a marca original?
- E quais as desvantagens/dificuldades?
- Qual foi o efeito da extensão sobre a marca original? Ela alterou a imagem da marca?
- Quais associações da marca foram reforçadas com a extensão?
- Percebeu-se diluição/enfraquecimento da marca devido à extensão?

ANEXOS

ANEXO 1 – VISÃO, MISSÃO E VALORES DA CASTELO ALIMENTOS
ANEXO 2 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CASTELO ALIMENTOS S/A ANO 2005
ANEXO 3 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CASTELO ALIMENTOS S/A ANO 2006
ANEXO 4 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CASTELO ALIMENTOS S/A ANO 2007
ANEXO 5 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CASTELO ALIMENTOS S/A ANO 2008
ANEXO 6 – DEMOSNTRATIVOS E INDICADORES FINANCEIROS DA CASTELO ALIMENTOS S/A
ANEXO 7 – VINAGRES BALSÂMICOS CASTELO: TRADICIONAL E LINHA FRUTTATI
ANEXO 8– MOLHOS PARA SALADA CASTELO
ANEXO 9 – MATERIAL DE PONTO DE VENDA DE MOLHOS PARA SALADA CASTELO: CANTONEIRA DE GÔNDOLA
ANEXO 10 – MATERIAL DE PONTO DE VENDA DE MOLHOS PARA SALADA CASTELO: DISPLAY PARA HORTIFRUTI
ANEXO 11 – MATERIAL DE PONTO DE VENDA DE MOLHOS PARA SALADA CASTELO: BALCÃO DE DEGUSTAÇÃO
ANEXO 12 – MATERIAL DE PONTO DE VENDA DE MOLHOS PARA SALADA CASTELO: FOLHETO DE RECEITAS
ANEXO 13 – PROMOÇÃO CULTURAL DA CASTELO NA REVISTA VIVA SAÚDE
ANEXO 14 – CONSERVAS VEGETAIS CASTELO

ANEXO 1 – VISÃO, MISSÃO E VALORES DA CASTELO ALIMENTOS

Missão
Tornar a sua receita mais saborosa, oferecendo complementos para salada, molhos e temperos.

Visão
Seremos preferência nacional em complementos para salada, molhos e temperos.

Valores:
• **Satisfação do cliente**
Em nossas ações, devemos garantir a conformidade com as leis e normas que regem tanto nossa empresa quanto nosso país. Os nossos relacionamentos são transparentes e baseados na objetividade e no respeito mútuo.

• **Compromisso com Nossos Clientes e Consumidores**
Eles são a razão da nossa existência, base para o desenvolvimento dos nossos negócios. Devem ser:
- Conquistados, pois a Castelo quer oferecer "um algo mais" em seus produtos e serviços;
- Desenvolvidos, pois somente conhecendo as necessidades de quem atendemos podemos acertar o alvo;
- Mantidos e Valorizados através de um relacionamento duradouro;

• **Respeito e Valorização das Pessoas**
A imagem da Castelo é a expressão das atitudes das pessoas que nela trabalham. Nas pessoas depositamos a confiança pelos nossos resultados. O nosso compromisso é manter pessoas qualificadas e valorizadas, com um ambiente favorável para aplicação de seus talentos.

• **Orgulho e Valorização da Marca**
Com a tradição e credibilidade conquistadas através das gerações, a Marca Castelo é considerada o nosso maior patrimônio.
Temos orgulho de saber como a Marca Castelo foi construída, alicerçada em muita garra e dedicação das pessoas que acreditavam que esse sonho poderia ser um dia um valor reconhecido por todos. Por isso cuidamos da Marca Castelo com muito respeito e orgulho, os mesmos sentimentos que temos por nossos consumidores e clientes. A marca carrega com ela tudo que nos propomos a oferecer, tem a responsabilidade de levar a todos um padrão de qualidade, confiança, desejos e expectativas.

• **Consciência Ambiental e Social**
Em nossas práticas devemos considerar os impactos que causamos ao meio ambiente e as formas de minimizá-los e evitá-los em busca de alternativas sustentáveis. Entendemos como alternativas sustentáveis aquelas que buscam o equilíbrio tecnológico, natural e econômico. Acreditamos que ao contribuir com o meio em que vivemos podemos mudar as condições sociais através da consciência, do estímulo e multiplicação de atitudes positivas e responsáveis. Para nós, atitudes positivas e responsáveis são: apoiar e desenvolver projetos que visem a educação e desenvolvimento de crianças e adolescentes, dando estrutura para a formação de pessoas melhores.

ANEXO 2 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CASTELO ALIMENTOS S/A ANO 2005

CASTELO ALIMENTOS S/A.

C.N.P.J. Nº 50.968.478/0001-88

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Srs Acionistas: Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, temos o prazer de submeter a aprovação de V.Sas. o Balanço Patrimonial e as Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido, do Resultado do Exercício e das Origens e Aplicações de Recursos, referentes ao Balanço Patrimonial encerrado em 31/12/05. A Castelo Alimentos completou 100 anos de marca, tem entre seus valores, a responsabilidade social corporativa, sendo uma empresa amiga da criança através da Fundação Abrinq apoiando projetos sociais em nosso município como: Sorriso Contente; Pérola; Incentivos Fiscais para Ações Sociais.

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/05 E 31/12/04 - R$ MIL

ATIVO	31/12/2005	31/12/2004
Circulante		
Caixa e bancos	370	345
Contas a receber de clientes	6.575	6.418
Outras contas a receber	76	137
Estoques	3.116	3.135
Despesas antecipadas	97	156
Total do circulante	**10.234**	**10.191**
Realizável a Longo Prazo		
Impostos a recuperar	186	251
Empréstimos compulsórios	27	25
Depósitos judiciais	61	60
Total do realizável a longo prazo	**274**	**336**
Permanente		
Investimentos	136	136
Imobilizado	11.375	11.880
Total do permanente	**11.511**	**12.016**
Total do Ativo	**22.019**	**22.643**

PASSIVO	31/12/2005	31/12/2004
Circulante		
Fornecedores	2.687	3.066
Outras contas a pagar	623	331
Salários e encargos sociais	914	743
Impostos a recolher	294	184
Impostos renda e contrib. social	132	150
Empréstimos e financiamentos	2.049	3.589
Dividendos propostos	151	137
Total do circulante	**6.860**	**8.200**
Exigível a Longo Prazo		
Empréstimos e financiamentos	389	1.205
Tributos a recolher	209	209
Outras contas a pagar	83	-
Total do exigível a longo prazo	**881**	**1.414**
Patrimônio Líquido		
Capital social	8.419	8.419
Reservas	419	317
Lucros acumulados	5.650	4.193
Total do patrimônio líquido	**14.488**	**12.929**
Total do Passivo	**22.019**	**22.643**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31/12/05 E 31/12/04 - R$ MIL

	31/12/2005	31/12/2004
Receita Operacional Bruta	47.972	43.093
Deduções da receita bruta	(8.935)	(8.058)
Receita Operacional Líquida	**39.037**	**36.034**
Custos dos produtos vendidos	(23.467)	(21.729)
Lucro Bruto	**15.570**	**13.305**
Despesas Operacionais	**(12.636)**	**(11.324)**
Gerais e administrativas	2.870	2.337
Com vendas	7.904	7.245
Despesas financeiras líquidas	1.639	1.509
Outras despesas operacionais	223	243
Lucro Operacional	**2.934**	**1.981**
Receitas/Despesas não operacionais	(130)	(47)
Lucro antes do Imposto de Renda	**3.064**	**2.028**
Provisão p/l.renda/contr. social	(1.020)	(671)
Lucro Líquido	**2.044**	**1.367**

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS ENCERRADO EM 31/12/05 E 31/12/04 - R$ MIL

	31/12/2005	31/12/2004
Origens das Operações		
Lucro líquido do exercício	2.044	1.367
(+) Depreciações e amortizações	1.209	1.158
Redução realizável a longo prazo	63	28
Baixa do imobilizado - Vl. original	9	15
1- Soma das Origens	**3.325**	**2.568**
Aplicações das Operações		
Distribuição de dividendos	485	409
Aumento imobilizações	713	1.215
Redução do exigível a longo prazo	734	521
2- Soma das Aplicações	**1.932**	**2.146**
Aumento capital circulante	1.393	413

VARIAÇÃO CAPITAL CIRCULANTE

Ativo circulante	43	2.084
Passivo circulante	1.350	(1.671)
Capital Circulante Líquido	**1.393**	**413**

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO ENCERRADO EM 31/12/05 E 31/12/04 - R$ MIL

	Capital Social	Reservas Legal	Reservas Esp.Cap.	Lucro Acumul.	Total
Saldo em 31/12/03	8.419	-	250	3.313	11.982
Distrib. de dividendos	-	-	-	(409)	(409)
Resultado do período	-	-	-	1.356	1.356
Reserva legal	-	67	-	(67)	-
Saldo em 31/12/04	8.419	67	250	4.193	12.929
Distrib. de dividendos	-	-	-	(485)	(485)
Resultado do período	-	-	-	2.044	2.044
Reserva legal	-	102	-	(102)	-
Saldo em 31/12/05	**8.419**	**169**	**250**	**5.650**	**14.488**

NOTAS EXPLICATIVAS

1 - As demonstrações contábeis, foram elaboradas de acordo com os princípios de contabilidade, emanados da legislação societária. 2 - Principais práticas contábeis: **A - Direitos e Obrigações:** Atualizados à taxa de câmbio ou índice de correção monetária e juros, nos termos dos contratos vigentes, de modo a refletir os valores incorridos até a data do balanço. **B - Estoques:** Valorizados ao custo médio de aquisição ou produção, que não supera o valor de mercado. **C - Imobilizado:** Depreciações foram calculadas pelo método linear com base no prazo de vida útil dos bens. **D - Empréstimos de longo prazo:** São obrigações junto ao BNDES e FINAME, incidindo TJLP mais juros médio de 6% aa com vencimento até novembro de 2007. **E - Capital subscrito e integralizado:** Representado por 8.419.000 ações ordinárias nominativas, com valor nominal de R$ 1,00 cada uma.

A DIRETORIA

Alberto José Hentz Téc.Contab.CRC Nº 1SP152185/O-0

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

À Castelo Alimentos S/A
Av. Professora Maria do Carmo Guimarães Pellegrini, 480 - Jundiaí - SP

1) Examinamos o balanço patrimonial da CASTELO ALIMENTOS S/A levantado em 31 de dezembro de 2005, e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos correspondentes ao exercício findo naquela data, elaboradas sob a responsabilidade de sua administração. Nossa responsabilidade é de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis. 2) Nossos exames foram conduzidos de acordo com as normas de auditoria e compreenderam: a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e o sistema contábil e de controles internos da entidade; b) a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgados; e c) a avaliação das práticas e das estimativas contábeis mais representativas adotadas pela administração da entidade, bem como da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.3) Em nossa opinião, as demonstrações contábeis acima referidas representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da CASTELO ALIMENTOS S/A em 31 de dezembro de 2005, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos referentes ao exercício findo naquela data. Jundiaí, 01 de março de 2006.

AUDITORA RUY BARBOSA S/C. LTDA. - CRC nº 2SP013081/O-7
RUY BARBOSA DE OLIVEIRA - Contador CRC nº 1SP015711/O-7

ANEXO 3 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CASTELO ALIMENTOS S/A ANO 2006

terça-feira, 17 de abril de 2007 **Diário Oficial** Empresarial São Paulo, 117 (71) – **61**

CASTELO ALIMENTOS S/A

CNPJ nº 07.814.284/0001-07

RELATORIO DA ADMINISTRAÇÃO

Srs. Acionistas, em cumprimento às disposições legais, apresentamos as Demonstrações Financeiras referentes aos exercícios encerrados em 31/12/06. A Administração encontra-se à disposição dos acionistas para prestar os esclarecimentos julgados necessários. **Investimentos:** A Administração da Companhia entende que o seu crescimento sustentado e criação de valor para o Acionista, dependem necessariamente, do aprimoramento contínuo dos negócios. Dentro dessa linha, parte substancial dos R$ 8 milhões de reais investidos em 2006 foram aplicados em máquinas e equipamentos de última geração para o desenvolvimento do novo visual da embalagem vinagre e aplicados na racionalização e melhoria dos sistemas de informática integrados. **Qualidade:** A Castelo Alimentos possui certificação da ISO 9001. Vem inovando, aprimorando seus processos, investindo em pessoas, tecnologia e práticas ambientais, buscando sempre uma melhor produtividade e lucratividade em seus negócios. **Recursos Humanos:** A empresa é socialmente responsável, utiliza das boas práticas de governança corporativa, reconhecida há mais de 10 anos pela Fundação Abrinq como empresa amiga da criança onde apóia projetos sociais como: A Empresa Educadora, Sorriso Contento, Pérola e Incentivos Fiscais para ações sociais em nosso município. **Agradecimentos:** Agradecemos aos nossos colaboradores, clientes e parceiros por suas contribuições para o sucesso da Companhia. Jundiaí, abril de 2007. **A Administração**

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DEZEMBRO - R$ MIL

Ativo	2006
Circulante	10.254
Disponibilidades	95
Contas a receber	5.483
Estoques	3.653
Impostos a recuperar	540
Demais contas a receber	483
Realizável a longo prazo	646
Partes relacionadas	401
Tributos diferidos	180
Depósitos judiciais	65
Permanente	7.670
Investimentos	26
Imobilizado	7.644
Total do ativo	18.570

Passivo e patrimônio líquido	2006
Circulante	7.532
Financiamentos	2.384
Fornecedores	2.683
Salários e encargos sociais	1.434
Impostos e contribuições a recolher	237
Comissões de vendas	565
Demais contas a pagar	229
Exigível a longo prazo	1.130
Financiamentos	39
Partes relacionadas	258
Comissões de vendas	206
Provisão para contingências	627
Patrimônio líquido	9.908
Capital social	5.082
Reserva de capital	250
Reserva de lucros	217
Lucros acumulados	4.359
Total do passivo e patrimônio líquido	18.570

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCICIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO - R$ MIL

	2006
Receita bruta de vendas	
Mercado interno	46.654
Mercado externo	1.959
Deduções de vendas	(10.306)
Receita líquida de vendas	38.307
Custo dos produtos vendidos	(22.884)
Lucro bruto	15.423
Receitas (despesas) operacionais	
Com vendas	(7.763)
Gerais e administrativas	(5.992)
Lucro operacional antes do resultado financeiro	1.668
Resultado financeiro	
Despesas financeiras	(1.259)
Receitas financeiras	158
Lucro operacional	567
Resultado não operacional, líquido	610
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	1.177
Imposto de renda e contribuição social	
Corrente	(650)
Diferido	412
Lucro líquido do exercício	939
Lucro líquido por milhares de ações capital social no fim exercício - R$	0,18

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMONIO LIQUIDO-R$ MIL

	Capital Social	Res. de cap.	Res. de lucros Legal	Lucros acum.	Total
Integralização de capital por cisão parcial (Nota 1)	5.082	250	170	3.963	9.465
Lucro líquido do exercício	-	-	-	939	939
Destinação do lucro					
Reserva legal	-	-	47	(47)	
Dividendos distribuídos	-	-	-	(496)	(496)
Em 31/12/2006	5.082	250	217	4.359	9.908

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS DO EXERCICIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO - R$ MIL

	2006
Composição dos recursos originados das operações	
Lucro líquido do exercício	939
Depreciação	1.179
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(180)
Valor residual do ativo imobilizado baixado	593
Recursos originados das operações	2.531
Origens dos recursos	
Das operações sociais	2.531
Integralização de capital	9.465
Ingresso de recursos no exigível a longo prazo	1.130
Total dos recursos obtidos	13.126
Aplicações de recursos	
No realizável a longo prazo	198
Imobilizado	2.584
Direitos realizáveis a longo prazo	268
Investimento	26
Bens do ativo imobilizado	6.832
Dividendos distribuídos	496
Total dos recursos aplicados	10.404
Aumento do capital circulante	2.722

VARIAÇÕES NO CAPITAL CIRCULANTE

Ativo circulante	10.254
Passivo circulante	7.532
Aumento do capital circulante	2.722

NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31/12/06 - R$ MIL, exceto quando indicado

1. Contexto operacional: A Cia. tem como objeto social a industrialização, comércio, importação e exportação de vinagre e seus sucedâneos, produtos alimentícios, temperos, conservas e condimentos em geral, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, bem como, a industrialização por conta de terceiros, a representação comercial por conta própria e de terceiros e a prestação de serviços relacionados com o desenvolvimento de produtos. Em jan/2006, a Castelo S.A. Participações e Administração de Bens incorporou determinados ativos, passivos e atividades industriais e comerciais da sociedade cindida Castelo Alimentos S.A. e, em seguida, adotou a mesma denominação da referida sociedade, ou seja, Castelo Alimentos S.A. O acervo líquido decorrente da cisão da antiga Castelo Alimentos S.A. pode ser assim demonstrado:

Ativo	
Circulante	10.123
Não circulante	
Realizável a longo prazo	244
Permanente	
Investimentos	26
Imobilizado	6.833
	17.226
Passivo	
Circulante	7.686
Não circulante	
Exigível a longo prazo	75
Acervo líquido cindido	9.465

2 Principais práticas contábeis: As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com base nas disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações. Na elaboração das demonstrações financeiras, é necessário utilizar estimativas para contabilizar certos ativos, passivos e outras transações. As demonstrações financeiras da Cia., incluem, portanto, estimativas referentes às vidas úteis dos bens do ativo imobilizado, provisões necessárias para passivos contingentes e outras similares. Os resultados reais podem apresentar variações em relação às estimativas. **(a) Apuração do resultado:** O resultado é apurado pelo regime de competência. Os tributos diferidos foram reconhecidos considerando as alíquotas vigentes para o imp. de renda e contribuição social, constituídos sobre diferenças temporárias, na extensão em que sua realização seja provável. **(b) Ativos circulante e realizável a longo prazo:** A provisão para créditos de cobrança duvidosa é calculada com base nas perdas avaliadas como prováveis, cujo montante é considerado suficiente para cobrir perdas na realização das contas a receber. Os estoques são demonstrados ao custo médio das compras ou da produção, inferior aos custos de reposição ou aos valores de realização. Os demais ativos são apresentados ao valor de custo ou de realização, incluindo, quando aplicável, os rendimentos, as variações cambiais e monetárias auferidos. **(c) Permanente:** Demonstrado ao custo, combinado com a depreciação dos bens do imobilizado, calculada pelo método linear, às taxas anuais. **(d) Passivos circulante e exigível a longo prazo:** São demonstrados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias e cambiais incorridos. **3- Patrimônio líquido:** O capital social subscrito e integralizado está representado por 5.081.550 ações ordinárias, no valor de R$ 1,00 cada. Dividendos e juros sobre o capital próprio Em conformidade com a Lei no. 9249/95, a administração da Companhia aprovou a distribuição a seus acionistas de juros sobre o capital próprio, calculados com base na variação da Taxa de Juros a Longo Prazo - TJLP, adicionando-os ao valor do dividendo mínimo obrigatório. Em atendimento à legislação fiscal, o montante dos juros sobre o capital próprio de R$ 433 foi contabilizado como despesa financeira. No entanto, para efeito destas demonstrações financeiras, os juros sobre o capital próprio são apresentados como distribuição do lucro líquido do exercício. **4.** As demonstrações financeiras completas estão disponíveis na sede da empresa para apreciação.

A DIRETORIA

Alberto José Hentz - Téc.Contábil CRC 1SP162185/O-0

ANEXO 4 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CASTELO ALIMENTOS S/A ANO 2007

CASTELO ALIMENTOS S/A

CNPJ nº 07.814.284/0001-07

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Srs. Acionistas, em cumprimento às disposições legais, apresentamos as Demonstrações Financeiras referentes ao exercício encerrado em 31/12/07. A Administração encontra-se à disposição dos acionistas para prestar os esclarecimentos julgados necessários. **Investimentos:** A Administração da Companhia entende que o seu crescimento sustentado e criação de valor para o Acionista, dependem necessariamente, do aprimoramento contínuo dos negócios. Neste contexto, parte substancial dos R$ 4 milhões de reais investidos em 2007, foram aplicados em máquinas e equipamentos de última geração para o desenvolvimento de novas tecnologias na planta industrial e aplicados no aprimoramento e melhoria do sistema de informática integrado. **Qualidade:** A Castelo Alimentos possui certificação da ISO 9001. Vem inovando, aprimorando seus processos, investindo em pessoas, tecnologia e práticas ambientais, buscando sempre uma melhor produtividade. **Recursos Humanos:** A empresa é socialmente responsável, utiliza das boas práticas de governança corporativa, reconhecida há mais de 10 anos pela Fundação Abrinq como empresa amiga da criança onde apóia projetos sociais como: A Empresa Educadora, Sorriso Contanta, Pérola e Incentivos Fiscais para ações sociais em nosso município. **Agradecimentos:** Agradecemos aos nossos colaboradores, clientes e parceiros por suas contribuições para o sucesso da Companhia.

Jundiaí, março de 2008. **A Administração**

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DEZEMBRO - R$ MIL

Ativo	2007	2006
Circulante	11.261	10.254
Disponibilidades	377	95
Contas a receber	6.106	5.483
Estoques	3.300	3.653
Tributos diferidos	324	342
Impostos a recuperar	228	198
Demais contas a receber	926	483
Não circulante	11.403	8.316
Realizável a longo prazo	1.956	646
Partes relacionadas	1.037	401
Tributos diferidos	126	70
Impostos a recuperar	487	110
Depósitos judiciais	92	65
Demais contas a receber	214	-
Permanente	9.447	7.670
Investimentos	26	26
Imobilizado	9.390	7.644
Intangível	31	-
Total do ativo	22.664	18.570

Passivo e patrimônio líquido	2007	2006
Circulante	9.416	7.532
Empréstimos e financiamentos	4.722	2.384
Fornecedores	1.848	2.683
Salários e encargos sociais	1.220	1.434
Impostos e contribuições a recolher	295	237
Comissões de vendas	712	565
Demais contas a pagar	619	229
Não circulante	3.059	1.130
Exigível a longo prazo		
Empréstimos e financiamentos	2.422	39
Partes relacionadas	-	258
Comissões sobre vendas	-	206
Provisão para contingências	633	627
Demais contas a pagar	4	-
Patrimônio líquido	10.189	9.908
Capital social	8.000	5.082
Reserva de capital	250	250
Reserva de lucros	231	217
Lucros acumulados	1.708	4.359
Total do passivo e patrimônio líquido	22.664	18.570

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO-R$ MIL

	Capital social	Res. de cap.	Res. de lucros legal	Lucros acum.	Total
Integralização de capital por cisão parcial	5.082	250	170	3.963	9.465
Lucro líquido do exercício	-	-	-	939	939
Destinação do lucro					
Reserva legal	-	-	47	(47)	-
Dividendos distribuídos	-	-	-	(496)	(496)
Em 31 de dezembro de 2006	5.082	250	217	359	9.908
Lucro líquido do exercício	-	-	-	380	380
Aumento de capital	2.918	-	-	(2.918)	-
Destinação do lucro					
Reserva legal	-	-	14	(14)	-
Juros sobre o capital próprio distribuídos	-	-	-	(99)	(99)
Em 31 de dezembro de 2007	8.000	250	231	1.708	10.189

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO - R$ MIL

	2007	2006
Receita bruta de vendas		
Mercado interno	44.504	46.654
Mercado externo	1.313	1.959
Deduções de vendas	(8.836)	(10.306)
Receita líquida das vendas	36.981	38.307
Custo dos produtos vendidos	(22.602)	(22.884)
Lucro bruto	14.379	15.423
Despesas operacionais		
Com vendas	(7.342)	(7.763)
Gerais e administrativas	(5.644)	(5.993)
Lucro operacional antes do resultado financeiro	1.393	1.667
Resultado financeiro		
Despesas financeiras	(1.102)	(1.258)
Receitas financeiras	127	158
Lucro operacional	418	567
Resultado não operacional, líquido	115	610
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	533	1.177
Imposto de renda e contribuição social		
Do exercício	(192)	(650)
Diferidos	39	412
Lucro líquido do exercício	380	939
Lucro líquido por milhares de ações do capital social no fim do exercício R$	0,05	0,18

DEMONSTRAÇÕES DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO - R$ MIL

	2007	2006
Composição dos recursos originados das operações		
Lucro líquido do exercício	380	939
Depreciação	1.342	1.179
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(56)	(180)
Valor residual do ativo imobilizado baixado	547	593
Recursos originados das operações	2.213	2.531
Origens dos recursos		
Dos acionistas		
Integralização de capital, reservas de capital, de lucros e lucros acumulados	-	9.465
De terceiros		
Ingresso de recursos no exigível a longo prazo	1.929	1.130
Total dos recursos obtidos	4.142	13.126
Aplicações de recursos		
No realizável a longo prazo	1.254	198
Imobilizado	3.666	2.584
Direitos realizáveis a longo prazo	-	268
Investimento	-	26
Bens do ativo imobilizado	-	6.832
Dividendos distribuídos	99	496
Total dos recursos aplicados	5.019	10.404
Aumento (redução) do capital circulante	(877)	2.722

VARIAÇÕES NO CAPITAL CIRCULANTE

Ativo circulante	1.007	10.254
Passivo circulante	(1.884)	7.532
Aumento do capital circulante	(877)	2.722

NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31/12/07 - R$ MIL, exceto quando indicado

1. Contexto operacional: A Cia. tem como objeto social a industrialização, comércio, importação e exportação de vinagre e seus sucedâneos, produtos alimentícios, temperos, conservas e condimentos em geral, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, bem como, a industrialização por conta de terceiros, a representação comercial por conta própria e de terceiros e a prestação de serviços relacionados com o desenvolvimento de produtos. Em jan/2006, a Castelo S.A. Participações e Administração de Bens incorporou determinados ativos, passivos e atividades industriais e comerciais da sociedade cindida Castelo Alimentos S.A. e, em seguida, adotou a mesma denominação da referida sociedade, ou seja, Castelo Alimentos S.A. O acervo líquido decorrente da cisão da antiga Castelo Alimentos S.A. pode ser assim demonstrado:

Ativo	
Circulante	10.123
Não circulante	
Realizável a longo prazo	244
Permanente	
Investimentos	26
Imobilizado	6.833
	17.226

Passivo	
Circulante	7.686
Não circulante	
Exigível a longo prazo	75
Acervo líquido cindido	9.465

2 Principais práticas contábeis: As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com base nas disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações. Na elaboração das demonstrações financeiras, é necessário utilizar estimativas para contabilizar certos ativos, passivos e outras transações. As demonstrações financeiras da Cia., incluem, portanto, estimativas referentes às vidas úteis dos bens do ativo imobilizado, provisões necessárias para passivos contingentes e outras similares. Os resultados reais podem apresentar variações em relação às estimativas. **(a) Apuração do resultado:** O resultado é apurado pelo regime de competência. Os tributos diferidos foram reconhecidos considerando as alíquotas vigentes para o imp. de renda e contribuição social, constituídos sobre diferenças temporárias, na extensão em que sua realização seja provável. **(b) Ativos circulante e realizável a longo prazo:** A provisão para créditos de cobrança duvidosa é calculada com base nas perdas avaliadas como prováveis, cujo montante é considerado suficiente para cobrir perdas na realização das contas a receber. Os estoques são demonstrados ao custo médio das compras ou da produção, inferior aos custos de reposição ou aos valores de realização. Os demais ativos são apresentados ao valor de custo ou de realização, incluindo, quando aplicável, os rendimentos, as variações cambiais e monetárias auferidos. **(c) Permanente:** Demonstrado ao custo, combinado com a depreciação dos bens do imobilizado, calculada pelo método linear, às taxas –anuais. **(d) Passivos circulante e exigível a longo prazo:** São demonstrados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias e cambiais incorridos. **3 - Patrimônio líquido:** O capital social subscrito e integralizado está representado por 8.000.000 ações ordinárias, no valor de R$ 1,00 cada. Dividendos e juros sobre o capital próprio Em conformidade com a Lei nº 9249/95, a administração da Companhia aprovou a distribuição a seus acionistas de juros sobre o capital próprio, calculados com base na variação da Taxa de Juros a Longo Prazo - TJLP, adicionando-os ao valor do dividendo mínimo obrigatório. Em atendimento à legislação fiscal, o montante dos juros sobre o capital próprio de R$ 99 foi contabilizado como despesa financeira. No entanto, para efeito destas demonstrações financeiras, os juros sobre o capital próprio são apresentados como distribuição do lucro líquido do exercício. **4.** As demonstrações financeiras completas auditadas pela Price Waterhouse Coopers estão disponíveis na sede da empresa para apreciação.

A DIRETORIA — **Alberto José Hentz** - Téc.Contábil CRC 1SP162185/O-0

ANEXO 5 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CASTELO ALIMENTOS S/A ANO 2008

CASTELO ALIMENTOS S/A

CNPJ nº 07.814.284/0001-07

Relatório da Administração

Srs. Acionistas, em cumprimento às disposições legais, apresentamos as Demonstrações Financeiras referentes ao exercício encerrado em 31/12/2008. A Administração encontra-se à disposição dos acionistas para prestar os esclarecimentos julgados necessários. **Infra-estrutura:** A Administração da Companhia entende que o seu crescimento sustentado e a criação de valor para os seus negócios, dependem necessariamente, do investimento contínuo, tendo uma planta industrial atualizada. **Qualidade:** A Castelo Alimentos tem seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado na Norma *ISO 9001* desde o ano de 2000. Para garantia dos produtos quanto à segurança alimentar, está implantado nos processos as normas de *Boas Práticas de Fabricação* e *Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC)*. Vem inovando, aprimorando seus processos, investindo em pessoas, tecnologia e práticas ambientais, buscando sempre uma melhor produtividade. **Recursos Humanos:** A empresa é socialmente responsável, utiliza das boas práticas de governança corporativa, reconhecida há mais de 10 anos pela Fundação Abrinq como empresa amiga da criança onde apóia projetos sociais como: Sorriso Contente, Pérola e projeto de conscientização das leis de incentivos fiscais para ações sociais em nosso município.
Agradecimentos: Agradecemos aos nossos colaboradores, clientes e parceiros por suas contribuições para o sucesso da Companhia.

Jundiaí, março de 2009. **A Administração**

Balanços patrimoniais levantados em 31 de dezembro de 2008 e 2007 (Em milhares de Reais)

Ativo	2008	2007
Ativo circulante	**11.574**	**11.261**
Caixa e equivalentes de caixa	340	377
Contas a receber	6.904	6.106
Estoques	3.117	3.300
Impostos a recuperar	620	228
Imposto de renda e contribuição social diferidos	363	324
Outras contas a receber	230	926
Ativo não circulante	**12.273**	**11.311**
Partes relacionadas	228	1.037
Impostos a recuperar	724	487
Imposto de renda e contribuição social diferidos	126	126
Outras contas a receber	170	214
Imobilizado	10.956	9.390
Intangível	43	31
Investimentos	26	26
Total do ativo	**23.847**	**22.572**

Passivo e Patrimônio Líquido	2008	2007
Passivo circulante	**10.059**	**9.416**
Empréstimos e financiamentos	4.892	4.722
Fornecedores	2.479	1.848
Salários e encargos sociais	592	499
Impostos e contribuições a recolher	292	295
Comissões de vendas	463	712
Outras contas a pagar	470	393
Provisões diversas	871	947
Passivo não circulante	**4.079**	**2.967**
Empréstimos e financiamentos	3.449	2.422
Provisão para riscos	630	540
Provisões diversas	-	5
Patrimônio líquido	**9.709**	**10.189**
Capital social	8.000	8.000
Reservas de capital	250	250
Reservas de lucros	1.459	231
Lucros acumulados	-	1.708
Total do passivo e patrimônio líquido	**23.847**	**22.572**

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e de 2007 (Em milhares de Reais)

	Capital social	Reservas de capital	Reservas de Lucros: Reserva legal	Reservas de Lucros: Reserva p/ investim. e capital de giro	Lucros acumulados	Total
Saldos em 31 de dezembro de 2006	**5.082**	**250**	**217**	-	**4.359**	**9.908**
Aumento de capital	2.918	-	-	-	(2.918)	-
Juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	(99)	(99)
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	380	380
Reserva legal	-	-	14	-	(14)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2007	**8.000**	**250**	**231**	-	**1.708**	**10.189**
Ajuste da Lei nº 11.638	-	-	-	-	(289)	(289)
Ajuste de exercícios anteriores	-	-	-	-	(237)	(237)
Juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	(240)	(240)
Dividendos	-	-	-	-	(1.073)	(1.073)
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	1.359	1.359
Reserva legal	-	-	56	-	(56)	-
Reserva para investimento e capital de giro	-	-	-	1.172	(1.172)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2008	**8.000**	**250**	**287**	**1.172**	-	**9.709**

Demonstrações dos resultados para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e 2007 (Em milhares de Reais)

	2008	2007
Receita bruta		
Mercado interno	47.842	44.504
Mercado externo	2.622	1.313
Deduções (impostos, contribuições e cancelamentos)	(9.051)	(8.836)
Receita líquida	41.413	36.981
Custo dos produtos vendidos	(23.308)	(22.602)
Lucro bruto	**18.105**	**14.379**
Receitas (despesas) operacionais		
Comerciais	(8.818)	(7.489)
Gerais e administrativas	(6.587)	(5.644)
Outras receitas operacionais, líquidas	463	115
Resultado operacional	3.163	1.361
Resultado financeiro		
Despesas financeiras líquidas	(1.228)	(828)
Juros sobre o capital próprio	(240)	(98)
Resultado do exerc. antes do I.R. e da contrib. social	**1.695**	**435**
Provisão para imposto de renda e contrib. social	(466)	(192)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(110)	39
Resultado do exercício após o I.R. e contrib. social	**1.119**	**282**
Reversão dos juros sobre o capital próprio	240	98
Lucro líquido do exercício	**1.359**	**380**
Lucro líq. p/ mil. de ações cap. social no final exercício R$	0,17	0,05

Demonstrações dos fluxos de caixa para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e 2007 (Em milhares de Reais)

Fluxo de caixa das atividades operacionais	2008	2007
Lucro líquido do exercício	1.359	380
Ajustes para reconciliar o lucro líquido ao caixa gerado pelas atividades operacionais		
Depreciações e amortizações	1.961	1.330
Baixa do valor residual do ativo imobilizado	42	587
Atualização monetária e juros sobre financiamentos	1.272	545
Variação cambial	(68)	75
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	16	13
Imposto de renda e contribuição social diferidos	110	(39)
Provisão para riscos	90	(21)
	4.782	**2.870**
Variações nos ativos e passivos operacionais		
Contas a receber	(746)	(711)
Estoques	183	353
Impostos a recuperar	(629)	(407)
Outras contas a receber	740	(657)
Partes relacionadas	809	(894)
Fornecedores	631	(835)
Salários e encargos sociais	93	(214)
Impostos e contribuições a recolher	(3)	58
Comissões de vendas	(249)	(59)
Outras contas a pagar e provisões diversas	(4)	394
I.R. e contrib.social diferidos sobre os ajustes Lei 11.638	(149)	-
Ajuste da Lei nº 11.638	(289)	-
Caixa (usado nas) gerado das atividades operacionais	**5.168**	**(102)**
Atividades de investimento:		
Aquisições de ativo imob.	(3.818)	(3.694)
Caixa usado nas atividades de investimento	**(3.818)**	**(3.694)**
Atividades financeiras:		
Dividendos pagos	(1.313)	(98)
Empréstimos captados (liquidados), líquido	(75)	4.176
Caixa gerado das (usado nas) atividades financeiras	**(1.388)**	**4.078**
Aumento (redução) de caixa	(37)	282
Caixa e equivalentes de caixa		
No início do exercício	**377**	**95**
No final do exercício	**340**	**377**

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras encerradas em 31 de dezembro de 2008 - R$ MIL, exceto quando indicado
1. Contexto operacional: A Cia. tem como objeto social a industrialização, comércio, importação e exportação de vinagre e seu sucedâneos, produtos alimentícios, temperos, conservas e condimentos em geral, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, bem como, a industrialização por conta de terceiros, a representação comercial por conta própria e de terceiros e a prestação de serviços relacionados com o desenvolvimento de produtos.
2. Principais práticas contábeis: As demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2008, foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com base nas disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações - Lei nº 6.404/76 alteradas pela Lei nº 11.638/07, nos Pronunciamentos, nas Orientações e nas Interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) homologados pelos órgãos reguladores. **(a) Apuração do resultado:** O resultado é apurado pelo regime de competência. **(b) Imposto Diferido:** Os tributos diferidos foram reconhecidos considerando as alíquotas vigentes para o Imposto de Renda e Contribuição Social, constituídos sobre diferenças temporárias, na extensão em que sua realização seja provável. **(c) Ativos circulantes:** A provisão para créditos de liquidação duvidosa é estabelecida quando existe uma evidência objetiva de que a Companhia não será capaz de cobrar todos os valores devidos de acordo com os prazos originais das contas a receber. Os estoques são apresentados pelo menor valor entre o custo e o valor líquido realizável. O custo é determinado usando-se o método da Média Ponderada Móvel. Os demais ativos são apresentados ao valor de custo ou de realização. **(d) Imobilizado:** Demonstrado ao custo, líquido da depreciação, calculada pelo método linear, às taxas anuais. **(e) Demais ativos circulante e não circulante:** São demonstrados aos valores de custo ou de realização, incluindo, quando aplicável, os rendimentos auferidos, até a data do balanço. **(f) Passivos circulante e não circulante:** São demonstrados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias e cambiais incorridos. Em seguida, os empréstimos tomados são apresentados pelo custo amortizado, isto é, acrescidos de encargos e juros proporcionais ao período incorrido ("pro rata temporis"). Em relação as provisões, são reconhecidas quando a Companhia tem uma obrigação presente, legal ou não formalizada, como resultado de eventos passados e é provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e uma estimativa confiável do valor possa ser feita. **3. Patrimônio líquido:** O capital social subscrito e integralizado está representado por 8.000.000 ações ordinárias, no valor de R$ 1,00 cada. A administração da Cia. aprovou a distribuição a seus acionistas de dividendos e juros sobre o capital próprio no montante de R$ 1.313. **4.** As demonstrações financeiras completas auditadas pela Terco Grant Thornton estão disponíveis na sede da empresa para apreciação.

Terco Grant Thornton

A DIRETORIA **Alberto José Hentz** - Téc.Contábil CRC 1SP162185/O-0

ANEXO 6 – DEMOSNTRATIVOS E INDICADORES FINANCEIROS DA CASTELO ALIMENTOS S/A

	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
BALANÇO PATRIMONIAL						
Disponível	119	345	370	95	377	340
Clientes	5.106	6.418	6.575	5.483	6.106	6.904
Estoques	2.748	3.135	3.116	3.653	3.300	3.117
Ativo circulante	**8.107**	**10.191**	**10.234**	**10.254**	**11.261**	**11.574**
Total do ativo	**20.446**	**22.543**	**22.019**	**18.570**	**22.572**	**23.847**
Fornecedores	2.080	3.066	2.687	2.683	1.848	2.479
Empréstimos e financiamentos CP	2.831	3.589	2.049	2.384	4.722	4.892
Passivo circulante	**6.529**	**8.200**	**6.850**	**7.532**	**9.426**	**10.059**
Empréstimos e financiamentos LP	1.725	1.205	389	39	2.422	3.449
Patrimônio líquido	**11.982**	**12.929**	**14.488**	**9.908**	**10.189**	**9.709**
DRE						
Receita bruta operacional	39.297	43.093	47.972	48.613	45.817	50.464
Receita líquida operacional	33.800	35.034	39.037	38.307	36.981	41.413
Custo dos produtos vendidos	(19.944)	(21.729)	(23.467)	(22.884)	(22.602)	(23.308)
Resultado bruto	13.856	13.305	15.570	15.423	14.379	18.105
Margem bruta	41,0%	38,0%	39,9%	40,3%	38,9%	43,7%
Despesas comerciais	(8.367)	(7.245)	(7.904)	(7.763)	(7.342)	(8.818)
Despesas comerciais / receita líquida operacional	24,8%	20,7%	20,2%	20,3%	19,9%	21,3%
Despesas gerais e administrativas	(2.724)	(2.327)	(2.870)	(5.992)	(5.644)	(6.587)
Despesas administrativas / receita líquida operacional	8,1%	6,6%	7,4%	15,6%	15,3%	15,9%
Outras receitas operacionais líquidas	(211)	(243)	(223)	0	0	463
Resultado operacional	2.554	3.490	4.573	1.668	1.393	3.163
Despesas financeiras líquidas	(1.783)	(1.509)	(1.639)	(1.101)	(975)	(1.468)
Resultado não operacional líquido	(35)	47	130	610	115	0
Resultado antes de IR e CSL	736	2.028	3.064	1.177	533	1.695
Imposto de renda / CSL	(240)	(671)	(1.020)	(238)	(153)	(576)
Resultado líquido	496	1.357	2.044	939	380	1.119
Dividendos pagos	163	409	485	496	99	1.313
Depreciações e amortizações	1.337	1.158	1.209	1.179	1.342	1.961
EBITDA	3.891	4.648	5.782	2.847	2.735	5.124
Margem EBITDA	11,5%	13,3%	14,8%	7,4%	7,4%	12,4%
Índices de liquidez						
Liquidez corrente	1,2	1,2	1,5	1,4	1,2	1,2
Quick ratio	0,8	0,9	1,0	0,9	0,8	0,8
Cash ratio	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Índices de turnover						
Turnover de contas a receber	8	7	7	8	8	8
Prazo médio de contas a receber (dias)	47	48	49	45	46	46
Turnover de estoques	7	7	8	7	7	7
Prazo médio de permanência em estoque (dias)	50	49	48	53	55	50
Turnover de contas a pagar	10	8	8	9	10	11
Prazo médio de contas a pagar (dias)	38	43	44	42	36	33
Cash conversion cycle	59	54	53	56	65	63
Índices DuPont						
Margem EBIT	7,6%	10,0%	11,7%	4,4%	3,8%	7,6%
Turnover de ativos	1,7	1,6	1,8	1,9	1,8	1,8
Despesas financeiras líquidas / ativo	-8,7%	-7,0%	-7,4%	-5,4%	-4,7%	-6,3%
Índice de alavancagem financeira	1,7	1,7	1,6	1,7	2,0	2,3
Tax retention rate	67,4%	66,9%	66,7%	79,8%	71,3%	66,0%
Retorno sobre o patrimônio líquido	4,3%	10,6%	14,3%	3,7%	3,0%	11,2%
Índices de risco financeiro						
Endividamento / patrimônio líquido	0,38	0,37	0,17	0,24	0,70	0,86
Endividamento longo prazo / patrimônio líquido	0,14	0,09	0,03	0,00	0,24	0,36
Índices de crescimento						
Retenção de lucros	67,1%	69,9%	76,3%	47,2%	73,9%	-17,3%
Taxa de crescimento sustentável	2,9%	7,4%	10,9%	1,7%	2,2%	-1,9%
Fator de correção (base IPCA)	1,28	1,21	1,18	1,15	1,07	1,00
Receita líquida operacional (R$ 2008)	43.289	42.521	46.041	43.956	39.469	41.413
Crescimento real (% a.a.)		-1,8%	8,3%	-4,5%	-10,2%	4,9%
Crescimento real acumulado (%)		-1,8%	6,4%	1,5%	-8,8%	-4,3%

ANEXO 7 – VINAGRES BALSÂMICOS CASTELO: TRADICIONAL E LINHA FRUTTATI

ANEXO 8– MOLHOS PARA SALADA CASTELO

ANEXO 9 – MATERIAL DE PONTO DE VENDA: CANTONEIRA DE GÔNDOLA DE MOLHOS PARA SALADA CASTELO

ANEXO 10 – MATERIAL DE PONTO DE VENDA DE MOLHOS PARA SALADA CASTELO: DISPLAY PARA HORTIFRUTI

ANEXO 11 – MATERIAL DE PONTO DE VENDA DE MOLHOS PARA SALADA CASTELO: BALCÃO DE DEGUSTAÇÃO

ANEXO 12 – MATERIAL DE PONTO DE VENDA DE MOLHOS PARA SALADA CASTELO: FOLHETO DE RECEITAS

Experimente a nova linha de Molhos para Salada nas receitas que a CASTELO criou especialmente para você.

SALADA DE ENDÍVIAS COM CAMARÃO ROSA

Ingredientes:
- 1 pé de endívias roxas
- 1 pé de endívias verdes
- 1 pé de alface lisa
- 1 vidro de PALMITO CASTELO
- 500g de camarão rosa
- Molho para Salada ROSÉ CASTELO
- Tomilho fresco para decorar

Modo de Preparo:
1. Lave e higienize todas as folhas, reserve.
2. Tire a cabeça e a casca do camarão e faça um corte com uma faca nas costas para retirar as tripas. Lave e tempere com sal e pimenta do reino moída.
3. Corte os palmitos em rodelas.
4. Em uma panela com água fervente escalde os camarões até que fiquem rosados e macios. Reserve.
5. Monte em uma saladeira as folhas de endívia e alface, coloque as rodelas de palmito e por cima o camarão cozido. Finalize regando a salada com o Molho para Salada ROSÉ CASTELO. Decore com o tomilho e sirva.

Rendimento: 4 porções.

MIX DE FOLHAS AO MOLHO ITALIANO

Ingredientes:
- ½ maço de rúcula
- 1 pé de alface crespa
- 2 tomates cortados em quarto
- 2 cenouras cruas
- 1 cebola roxa fatiada
- 50g de azeitonas pretas
- 1 frasco de Molho para Salada ITALIANO CASTELO
- folhas de manjericão para decorar

Modo de Preparo:
1. Lave e higienize as folhas, os tomates e a cenouras, reserve.
2. Arrume no fundo de cada prato as folhas de rúcula e alface, por cima espalhe os tomates cortados.
3. Corte as cenouras em fatias finas e coloque também sobre as folhas, acrescente a cebola e as azeitonas.
4. Regue com o Molho para Salada ITALIANO CASTELO.
5. Decore com folhas de manjericão.

Rendimento: 4 porções

Conheça a linha completa e bom apetite!

Acesse o site da Castelo para mais receitas

0800.15.7088

www.castelo alimentos.com.br

ANEXO 13 – PROMOÇÃO CULTURAL DA CASTELO NA REVISTA VIVA SAÚDE

"Alimentação e Saúde"

A **Revista Viva Saúde da Editora Escala** vai presentear **10 leitores criativos** com kit de produtos **Castelo**. Para concorrer responda a pergunta "O que você faz para ter prazer na hora de se alimentar?" e complete o formulário abaxo.

CASTELO
O Segredo do Sabor.

Veja o regulamento na próxima página

Promoção Cultural "Alimentação e Saúde"

ANEXO 14 – CONSERVAS VEGETAIS CASTELO