UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EXTENSÕES 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 parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Administração.**

Luiz Fernando Andreotti Turatti

Orientador: Prof. Dr. Edison Polo

São Paulo
Setembro 2005

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kuglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Dissertação defendida e aprovada em 14.10.2005 no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração pela seguinte banca examinadora:

PROF. DR. GERALDO LUCIANO TOLEDO

PROF. DR. EDISON FERNANDES POLO

PROF. DR. JORGE AMÉRICO MACHADO

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Turatti, Luiz Fernando Andreotti

Extensões de marca : um estudo de caso / Luiz Fernando Andreotti Turatti. – São Paulo, 2005.
138 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005.
Bibliografia.

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

CDD – 658.8

DEDICATÓRIA

A Ingo e Wog

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Edison Fernandes Polo, meu orientador e professor, que muito além de transmitir conhecimentos, me incentivou e estimulou a concluir este trabalho, e me serve de exemplo e inspiração sobre a vocação incondicional de ensinar.

Aos demais professores da FEA - USP, pela oportunidade de aprender muito além da minha expectativa.

Aos colegas de pós-graduação, solidários camaradas compartilhando dúvidas, soluções, expectativas e conhecimento.

Ao Grupo Papaiz, pela disponibilidade de tempo e de informação, especialmente a Sandra Papaiz, Ricardo de Mello Franco e Paolo Papaiz pelas discussões extensas e contribuições relevantes.

A Benedita e Babu pelo companheirismo e presença, muitas vezes silenciosa e contemplativa, durante o período de desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho aborda diversos aspectos da extensão de marcas. A construção de marcas fortes tem sido uma alternativa para criar diferenciação e vantagem competitiva. O sucesso em um determinado mercado costuma ser decorrente de fatores que vão além do próprio produto; a percepção do consumidor sobre uma marca é formada por um complexo conjunto de associações onde coexistem aspectos racionais, funcionais e objetivos, bem como elementos emocionais, subjetivos e abstratos. A marca representa um código, um resumo de todas estas associações e percepções, e o posicionamento psicológico da marca influencia a decisão de compra dentro de uma categoria. Muitas empresas adotam as extensões de marca como uma estratégia de crescimento, o que resulta em uma proliferação de marcas estendidas para categorias adicionais de produto, categorias muitas vezes sem similaridade com a categoria original da marca. O objetivo principal e razão de ser da extensão é a transferência de valores da marca original para o novo produto, encurtando os caminhos que ele deve percorrer para sua consolidação e aumentando suas chances de sucesso. Entretanto, há diversos casos de extensão onde a marca não passa de um nome que caracteriza a origem do novo produto ou, pior ainda, sua aplicação naquela categoria resulta na erosão de seu significado.

Sendo assim, este trabalho busca trazer referências que indiquem se faz sentido estender uma marca para outras categorias. A metodologia adotada consiste em duas etapas: uma de revisão bibliográfica, que aborda os principais aspectos da extensão de marca -suas motivantes, vantagens e riscos, resultados de pesquisas anteriores, o processo de avaliação pelos consumidores, a reciprocidade da marca estendida na marca original; e uma etapa de verificação de uma realidade específica usando a visão de uma empresa-alvo de estudo de caso.

Os resultados apontam para uma relação entre o posicionamento psicológico da marca e sua extensão para categorias próximas e distantes daquela onde a marca se originou, indicando a possibilidade de que quanto mais filosófico o posicionamento da marca, isto é, menos vinculado ao produto em si e seus aspectos funcionais, maior sua capacidade em ser aplicada em categorias de produto diferentes da categoria original. À medida que a dissimilaridade entre o produto original e o estendido aumenta, é cada vez menos freqüente e intensa a transferência de valores de marca. Os valores transferidos para categorias mais dissimilares, ou seja, os valores de maior alcance de extensão, têm natureza predominantemente subjetiva ao invés de racional ou vinculada a atributos de produto. Os resultados também sugerem que os atributos e benefícios considerados relevantes dentro de cada categoria funcionam como um filtro para a transferência de associações, ressaltando a influência do contexto da categoria da extensão no processo.

ABSTRACT

This study analyzes many aspects of brand extension. Building strong brands is seen as an opportunity to create differentiation and competitive advantage. Success in certain markets is a result of factors beyond the product itself; brand consumer perception is formed by a complex set of associations of rational, functional and objective aspects as well as emotional, subjective and abstract elements. A brand represents a code, a summary of all these associations and perceptions. The psychological positioning of a brand influences the purchase decision inside a category. Many companies implement brand extensions as a growth strategy. This results in a huge list of extended brands to additional product categories, many times without any similarity to the original brand category. The main reason and objective of an extension is transferring brand equity from the original product to the new one, reducing the path towards product consolidation and improving its chances for success. Nevertheless, there are many cases when brand extension is nothing more than just a name that reminds the product's origin or, even worse, its application in a certain category will result in losing brand value and meaning.

Based on this assumption, this study aims at bringing new references that indicate if it makes sense to extend a brand to other categories. The adopted methodology consists of two phases: one is a reviewed bibliography about the main aspects of extension – its motivations, advantages and risks, earlier researches results, consumer evaluation process and reciprocal effect of the extended brand over the original one; and second, the verification of an specific case study with a target company.

Results point out a relation between brand's psychological positioning and its extension to closer and farther categories in relation to the original brand. It indicates that the more philosophical the brand positioning, meaning little association to the product itself and its functional aspects, the bigger its capacity of being applied to product categories different than the original one. As soon as dissimilarities grow in between the original product and the extended one, the least frequent and intense is the brand equity transfer. Values transferred to less similar categories, or, values of bigger extension capacity have a subjective nature instead of rational one linked to product attributes. Results also suggest that relevant attributes and benefits in each category works as an associations transferring filter, reinforcing the category content influence over the extension process.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE FIGURAS	4
1 TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO	5
1.1 Introdução, Problema de Pesquisa e Justificativa	5
1.2 Objetivos do Estudo	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Marca - Importância nas organizações modernas	14
2.2 Valor de marca - origem na visão financeira	15
2.3 Definição de Marca	17
2.4 Gestão de Valor de Marca - modelo Aaker	19
2.4.1 Qualidade Percebida	21
2.4.2 Fidelidade de Marca	23
2.4.3 Consciência de Marca	24
2.4.4 Associações de marca	27
2.5 O conceito clássico de marca e as extensões	29
2.6 As extensões como estratégia alternativa de crescimento	31
2.7 O posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico	36
2.8 A estrutura de marca e impactos das extensões de marca	37
2.9 Vantagens e benefícios da extensão de marca	40
2.10 Riscos e problemas na extensão de marca	43
2.11 Como o consumidor avalia as extensões de marca	46
2.11.1 Teoria da Categorização	46
2.11.2 A avaliação dos consumidores sobre extensões de marca	48
2.11.3 A reciprocidade: geração de valor de marca na extensão e na marca original	54
2.12 Principais resultados em pesquisa sobre avaliação de extensões de marca	56
2.13 Posicionamento x alcance da extensão	64
3 METODOLOGIA	70
3.1 Método e Estratégia de Pesquisa	70
3.1.1 Estratégia de Pesquisa e Limitações	72
3.1.2 Protocolo de Pesquisa	74
3.2 Coleta e Tratamento de dados	74
3.2.1 Fontes	74
3.2.2 Instrumentos	75
3.2.3 Análise de dados	77
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	79
4.1 Apresentação da empresa e histórico de extensões de marca	79
4.2 Categorias de produto, marcas e concorrentes	81

4.3	Distribuição.....	82
4.4	Matriz Produtos x Marcas.....	83
4.4.1	Categorias de produto selecionadas para o estudo de caso.....	84
4.5	Histórico de comunicação da marca, proposição de venda e mensagem-chave.....	85
4.6	Consciência de Marca	87
4.7	Associações de Marca.....	88
4.8	Posicionamento psicológico da marca Papaiz	92
4.9	Resultados e conclusões da extensão de marca - Cadeados Colorline	95
4.9.1	Motivantes da extensão	95
4.9.2	Alternativas de marca e razões de escolha.....	95
4.9.3	Caracterização do segmento: cenário competitivo e fatores relevantes ao consumidor	96
4.9.4	Resultados da extensão: percepção novo produto, associações transferidas, ganhos	97
4.9.5	Reciprocidade: associações da marca original diluídas ou reforçadas pela extensão	98
4.10	Resultados e conclusões da extensão de marca - Fechaduras residenciais	99
4.10.1	Motivantes da extensão	99
4.10.2	Alternativas de marca e razões de escolha.....	99
4.10.3	Caracterização do segmento: cenário competitivo e fatores relevantes ao consumidor	100
4.10.4	Resultados da extensão: percepção novo produto, associações transferidas, ganhos	102
4.10.5	Reciprocidade: associações da marca original diluídas ou reforçadas pela extensão	103
4.11	Resultados e conclusões da extensão de marca - Esquadrias padronizadas.....	103
4.11.1	Motivantes da extensão	103
4.11.2	Alternativas de marca e razões de escolha.....	104
4.11.3	Caracterização do segmento: cenário competitivo e fatores relevantes ao consumidor	105
4.11.4	Resultados da extensão: percepção novo produto, associações transferidas, ganhos	106
4.11.5	Reciprocidade: associações da marca original diluídas ou reforçadas pela extensão	107
4.12	Resultados e conclusões da extensão de marca - Cilindro GNV.....	108
4.12.1	Motivantes da extensão	108
4.12.2	Alternativas de marca e razões de escolha.....	108
4.12.3	Caracterização do segmento: cenário competitivo e fatores relevantes ao consumidor	109
4.12.4	Resultados da extensão: percepção novo produto, associações transferidas, ganhos	112
4.12.5	Reciprocidade: associações da marca original diluídas ou reforçadas pela extensão	112
4.13	Transferência de valor de marca entre todas as categorias em análise	113
4.14	Análise e conclusões sobre as associações da marca e os atributos relevantes da categoria	115
4.15	Análise e conclusões sobre o posicionamento da marca e alcance das extensões em estudo	117
4.16	Outras conclusões.....	119
5	CONCLUSÕES FINAIS	121
5.1	Considerações finais acerca dos objetivos do trabalho	121
5.2	Limitações	124
5.3	Recomendações para estudos futuros	125
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

7	APÊNDICE.....	134
7.1.	Protocolo de Pesquisa	134
7.1.1	Visão geral do projeto	134
7.1.2	Procedimentos de campo, guia de relatório e análise.....	134
7.1.3	Roteiro de entrevistas.....	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Quadro Sinótico da Fundamentação Teórica.....	14
Quadro 2- Estratégias alternativas para o crescimento	31
Quadro 3 - Estratégias de marca para o crescimento	35
Quadro 4- Características de cada nível de posicionamento psicológico de marca	65
Quadro 5- Exemplo hipotético de extensões de acordo com posicionamento original de marca	68
Quadro 6- Exemplo hipotético de extensões de acordo com posicionamento original de marca	68
Quadro 7- Exemplo hipotético de extensões de acordo com posicionamento original de marca	69
Quadro 8- Similaridades entre as diversas categorias de produto e a categoria original	84
Quadro 9- Possíveis posicionamentos de marca e respectiva abrangência de extensões.....	93
Quadro 10- Relações entre associações de marca e atributos relevantes nas categorias de extensão	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Dimensões do valor de marca segundo Aaker	20
Figura 2- Grau de consciência de marca	25
Figura 3- Exemplo de rede de associações	28
Figura 4- Alternativas de estrutura de marca	38
Figura 5- Variáveis de influência na aceitação de extensões pelo consumidor	52
Figura 6- Relação entre alcance das extensões X posicionamento da marca	64
Figura 7- Matriz de marcas e categorias de produto	83
Figura 8- Evolução da logomarca Papaiz	87
Figura 9- Associações da marca Papaiz.....	89
Figura 10- Associações originais da marca e transferência para extensões	114

1. TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO

1.1. Introdução e Problema de Pesquisa

O acesso à tecnologia deixou de ser um privilégio de poucas empresas. A maioria dos processos de manufatura, bem como atributos funcionais de produtos, podem ser rapidamente duplicados pelos concorrentes. Por outro lado, com frequência as crenças e percepções consolidadas na mente dos consumidores acerca de uma marca ou produto não são facilmente reproduzidas. Por esta razão, muitas organizações escolhem estabelecer vantagens competitivas fortalecendo suas marcas e produtos, apesar dos desafios de custos e de complexidade dos processos de gestão de marca e de introdução de novos produtos.

A gestão de marcas tem por escopo criar e manter determinado conjunto de atributos sob uma marca de modo coerente, atrativo e que tenha algum valor percebido pelo consumidor. A discussão sobre gestão de marcas surgiu ainda no final dos anos 80, e tem sido explorada com maior intensidade nos últimos 15 anos pelos estudiosos do marketing, numa abordagem mais acadêmica e fundamentada; ao mesmo tempo, tem ganhado maior destaque dentro das organizações, numa abordagem mais gerencial e intuitiva.

A partir de uma visão orientada ao mercado, a marca influencia o processo de compra, a geração de preferência, a possibilidade de prática de preços superiores, ou ainda viabiliza o crescimento por meio de extensões; em uma visão orientada para a representatividade financeira, a marca proporciona valoração muito além da contábil em operações de compra ou fusão de empresas, chegando a ser alocada em alguns países como ativo em balanços e demonstrativos. Embora diferentes, tais visões são complementares, uma vez que o valor patrimonial de uma marca só é realizável sobre uma base consistente de valor percebido pelos consumidores da marca. Uma conclusão é clara: as marcas ocupam espaço importante na gestão de um negócio.

Com a tendência de migração do modelo de venda assistida – seja por consultores, vendedores, balconistas ou qualquer outro agente de venda direta – para o modelo de venda em auto-serviço, a importância da marca torna-se ainda maior. Tome-se como exemplo um supermercado, no setor de higiene: nas gôndolas estão pelo menos 10 marcas e versões

diferentes de creme dental. Ninguém, além do próprio produto, está ali, no momento da decisão de compra, para “fazer a venda” em prol de uma determinada marca. O processo de escolha está, unicamente, no juízo do consumidor. E como ele julga? Baseado em boa parte no valor de marca, em todas as associações que esta marca construiu em sua mente, e que diferenciam este produto de outro. A marca neste contexto é uma espécie de código, que resume em um pequeno nome um único e complexo conjunto de associações, sensações e experiências. Quanto mais poderosa uma marca, maior a sua capacidade de influenciar o processo de compra.

A marca simboliza não somente o produto genérico ou o fabricante de origem, mas também suas ampliações, incorporando um conjunto de valores tangíveis ou intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciar o produto. O comprador não adquire apenas o bem, mas todo o conjunto de valores da marca. O usuário de produtos Nestlé compra, além do produto, valores como confiança, saúde, qualidade, suporte internacional. E se propõe a pagar mais caro por isto.

Em um primeiro momento, o exame do tema marca esteve restrito a seus componentes como o nome, o tipo gráfico, a logomarca e símbolos visuais, o *design*, os *slogans*, as embalagens. A marca era uma espécie de acessório às decisões de produto, assim como decisões de propaganda ou promoção. Com a contribuição inicial de diversos autores, como Aaker (1991), Kapferer (1994), Keller (1992), Davis (2000), houve a expansão do exame do tema para além dos componentes, evoluindo para um conjunto de elementos que formam o Valor de Marca - o *Brand Equity*. A marca ganhou papel central enquanto as decisões de produto orbitam à sua volta.

Elementos da marca como a Lealdade, a Consciência, as Associações, a Qualidade Percebida, a Identidade e Imagem demonstram a complexidade em estabelecer um posicionamento psicológico que resulte em valor para o cliente. Entre uma marca impressa em uma embalagem, designando somente a origem ou fabricante do bem, e uma marca consolidada na mente do usuário, existe uma enorme distância que deve ser encurtada pelo gerenciamento de marketing.

Um programa de atividades de gerenciamento de marca tem por objetivo diferenciar um produto dos demais da categoria, sobretudo nas categorias onde produtos —em seu sentido

estrito, básico e funcional— são muito parecidos. A gestão de marca de sucesso é baseada no conceito da singularidade. Deve criar no consumidor a percepção de que não existe no mercado nenhum outro produto como aquele.

Pelo mesmo conceito da singularidade, não é possível que uma marca tenha poder sobre todos os consumidores. É pouco provável que seus atributos agradem universalmente toda a base de consumo, sempre heterogênea; ainda que ela seja reconhecida por todos os consumidores, seus apelos, proposição de venda e razão de ser estão estritamente ligados a somente uma parcela da base de consumidores que com ela se identificam.

As estratégias alternativas de crescimento são elementos-chave para a competitividade e longevidade de uma empresa, e baseiam-se sobretudo no binômio produto-mercado, em caminhos como desenvolvimento de novos produtos, novos mercados, ou ambos —a diversificação. (ANSOFF, 1957, apud AAKER, 2001 p.42). Ainda que exista a possibilidade de crescer por penetração de mercado, a introdução de novos produtos é frequentemente vital para o sucesso de longo prazo de uma organização. Desenvolver novos produtos é um caminho para atender necessidades não satisfeitas, necessidades não encontradas ou mesmo necessidades desconhecidas (DAVIS, 2000). Seja para ampliar o portfólio de produtos ou somente adequá-lo às mudanças de mercado; para segmentar consumidores e alcançar nichos; para gerar imagem de inovação; ou ainda para bloquear espaços dos concorrentes, com cada vez maior velocidade as empresas têm lançado novos produtos.

O lançamento de produtos traz diversas implicações ao valor de marca. A implicação inicial é a própria escolha de marca do novo produto: é possível utilizar uma nova marca, específica; aplicar de algum modo uma marca já existente; ou ainda fazer uso de combinação entre uma marca já existente e uma marca nova. As duas últimas escolhas podem ser entendidas como extensões de marca, isto é, “quando uma empresa faz uso de uma marca já estabelecida para introduzir um novo produto” (KELLER, 1998, p.451), dentro ou fora da categoria original.

Em um contexto de estagnação de vendas na maioria dos mercados, de custos de mídia cada vez maiores, e de aumento do poder de negociação dos canais de distribuição pela sua concentração, os valores envolvidos na construção de uma nova marca são bastante elevados. Um indicativo é o próprio valor patrimonial de marca, que reflete todos os investimentos que nela foram aplicados para sua obtenção; o custo estimado de lançamento de uma nova marca

nos supermercados americanos pode partir de US\$50 milhões, alcançando múltiplos deste valor dependendo da abrangência e natureza do lançamento (TAUBER, 1988; AAKER E KELLER, 1990; KELLER, 1998; KOTLER, 2000); fatores como a propaganda, a promoção e esforços de distribuição necessários para gerar visibilidade e experimentação de uma nova marca requerem um intensivo aporte de recursos.

Neste contexto, observa-se que a estratégia mais frequentemente utilizada pelas corporações ao introduzir lançamentos é a de extensão de marca. A extensão, quando bem aplicada, representa um atalho no percurso para atingir notoriedade, vendas, lealdade e lucratividade em menor tempo e com menores custos.

A extensão de marcas não é, contudo, um fenômeno recente. Muitas empresas do setor de bens de luxo estendem suas marcas de prestígio para diversas categorias há décadas; empresas industriais também estendem sua atuação para além dos produtos iniciais, como os exemplos notórios da Philips, cuja marca se aplica a eletroeletrônicos, iluminação, barbeadores, semicondutores, ultra-som, desfibrilador, telefones; ou Mitsubishi, com carros, bancos, seguradora, eletroeletrônicos, soja, mineração, químicos, entre outras categorias.

Segundo Keller (1998, p.453), em 1990 cerca de 81% dos novos produtos introduzidos no mercado eram extensões de marca (seja na mesma ou em outra categoria de produto diferente da original). Estudos da Nielsen (1985) atestam que, entre 1977 e 1984, 40% dos novos produtos introduzidos nos supermercados americanos eram extensões de marca. Aaker (1996) apresenta uma pesquisa junto a empresas líderes em produto de consumo que releva que 89% dos lançamentos de produto eram extensões de marca dentro da linha (alternativas de tamanho, sabor, etc), 6% extensões de marca para outra categoria, e somente 5% dos lançamentos traziam marcas novas de fato.

Kapferer (1994) traz que, em estudo desenvolvido em 1988, somente 30% dos novos produtos introduzidos nos supermercados da Europa sobreviviam por mais de quatro anos. Entretanto, para novos produtos lançados sob alguma marca já existente, este índice subia para quase 50%. Apesar das diferenças entre os números, todos os estudos apontam que a extensão de marca é uma prática predominante no lançamento de produtos.

A tendência de extensão de marca tem recebido algumas críticas, baseadas sobretudo no axioma de que para cada produto deve haver somente uma proposição de venda específica que o diferencie, e que tal proposição é simbolizada pela marca. Ries e Trout (1986, 1993), Ries e Ries (1998) têm uma posição claramente contrária à extensão, que alegam ser potencialmente gravosa por diluir e enfraquecer o posicionamento de uma marca na mente do consumidor. A mesma preocupação é compartilhada por Keller (1998, 2003) e Quelch e Kenny (1994), que apontam este como um dos riscos de uma extensão mal sucedida, mas, diferentemente dos autores anteriores, não entendem que seja um motivo que inviabilize a prática de extensões.

Estender marcas traz outros riscos além da diluição de seu significado, tais como oportunismos e inconsistências na Identidade da marca, aplicação da marca em categorias com pouca diferenciação, supersegmentação até um estágio em que não exista escala que viabilize tantas extensões, redução da lealdade, canibalização entre produtos da mesma empresa, entre tantos. Como toda estratégia, requer a análise e implantação cuidadosas para minimizar os danos e potencializar suas chances de sucesso.

O processo de estender marcas demanda, por parte da empresa, um claro entendimento das variáveis de influência para os consumidores. Conforme será apresentado mais adiante, entre as variáveis estão a qualidade percebida da marca, o know-how percebido da marca, o grau de similaridade percebida entre a extensão e o produto original, a dificuldade percebida em produzir a extensão, a lealdade, o envolvimento com a categoria, valores percebidos e significado simbólico da marca, adequação da extensão no significado da marca.

Conforme Keller e Aaker (1992, p.36) “A avaliação de extensões dependerá primariamente de: (1) quão salientes ou acessíveis são as associações da marca principal no contexto da extensão; (2) qual relevância percebida pelos consumidores sobre a informação acerca da extensão; (3) e quão favoráveis são as associações inferidas no contexto da extensão”. Neste sentido, a avaliação das extensões dependerá de que tipo de informação vem à mente sobre a marca principal no contexto da extensão, em que ponto tal informação é entendida como sugestiva do tipo de produto que poderia ser a extensão, e em que ponto tal informação é vista como positiva ou negativa para a extensão.

A ênfase nas associações e informações percebidas pelo consumidor permite concluir que, de modo ampliado, um dos principais elementos na avaliação de uma extensão é o posicionamento psicológico original da marca, isto é, o ponto de partida da extensão. Cabe à organização definir o que deseja em termos de posicionamento, que pode variar dentro de um amplo espectro, que vai desde o predomínio de posições mais baseadas em funcionalidades até posições mais baseadas em conceitos.

Em uma ponta do espectro, mais funcional, o posicionamento é baseado em atributos ou características; a visão é predominantemente interna; os aspectos tangíveis; os apelos racionais; os valores da marca objetivos; o foco no produto físico; os novos produtos são mais voltados à profundidade do portfólio.

Na outra ponta do espectro, mais conceitual, o posicionamento é baseado em benefícios; predomina a visão externa; aspectos intangíveis; apelos emocionais; valores simbólicos de marca; o foco recai na percepção do mercado; e os lançamentos representam aumento da amplitude do portfólio de produtos.

O que se tem detectado na prática é que alguns gestores utilizam a extensão não somente como uma estratégia óbvia de crescimento, mas também como um estilo de vida da marca. A Virgin é um exemplo claro: de aviões à lojas de cd, passando por agências de matrimônio e refrigerantes tipo Cola, sob a marca Virgin existem mais de 100 negócios e produtos diferentes (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000).

A supercompetição, com a oferta excessiva de alternativas de bens e serviços, torna mais complexa a escolha do consumidor. Autores como Aaker (1991) entendem que entre um produto de marca desconhecida e outro na mesma categoria com alguma marca conhecida, que não tenha associações negativas tão pouco positivas ou relacionadas àquela categoria, a tendência de escolha é pelo produto com uma marca com a qual ele tenha, ao menos, alguma familiaridade. Analisando-se por este prisma, a extensão da Virgin traz vantagens.

Por outro lado, qual é o valor de marca da Virgin? Quais as associações que a marca tem, e que a tornam única? Até que ponto o caso Virgin representa uma extensão de marca de fato, isto é, transferência de valor de marca original para novos produtos, com filosofia, e

associações embutidas? Ou Virgin representa somente um nome para sinalizar que aquele conjunto de produtos ou negócios pertence ao mesmo dono?

Há inúmeros exemplos com resultados positivos e negativos. Caterpillar, quase sinônimo de categoria em máquinas pesadas de construção e mineração, licenciou sua marca para categoria de calçados “não-atléticos”. Bic tentou sem sucesso entrar no mercado europeu de perfumes com produtos baratos e de dose única para uso diário, por entender que seu posicionamento era o de produtos simples, de baixo custo unitário, de escala e descartáveis. Para isqueiros, aparelhos de barbear ou canetas esferográficas o apelo é totalmente funcional, isto é, baseado na instrumentalidade do produto. E é esta funcionalidade a essência do posicionamento da marca Bic; aspectos de descartável ou baixo custo são uma mera consequência desta instrumentalidade. Entretanto, para perfumes a decisão do consumidor não é baseada na instrumentalidade, mas em aspectos emocionais e subjetivos. Um perfume não é uma ferramenta; ele é um meio para alcançar sensações de bem estar, aceitabilidade social, desejos, entre outros aspectos.

Problema de Pesquisa e Justificativa

A busca por pequenas e incrementais proposições únicas de venda (*USP*) cria um círculo vicioso de extensões de marca amplamente divulgadas, mas de baixo impacto (BASS, 2004). Novos sabores, embalagens, formatos e tamanhos revitalizam por um curto tempo a marca original, mas em pouco contribuem para aprofundar o seu significado.

Em um ambiente onde imperam as extensões, existe a grande preocupação dos gestores e dos estudiosos de Marketing em ter indicativos para decidir sobre até que ponto pode-se estender com sucesso uma marca. Uma extensão de sucesso não tem por objetivo simplesmente atribuir uma origem ao novo produto, mas sim transferir todo o conjunto de valores embutidos na marca principal para a nova marca, alavancando coerentemente tanto o valor de marca da extensão quanto o valor da marca original.

Assim, o problema de estudo é a extensão da marca para outros produtos diferentes do produto original, mais e menos similares em relação à categoria deste produto, relacionando o papel do posicionamento de marca original como uma variável de influência no alcance das extensões. Será utilizada a visão de uma empresa-alvo para verificar uma realidade específica.

A justificativa deste estudo reside na importância que a introdução de novos produtos gerados como extensões de marca pode ter para uma companhia, uma vez que pode ajudá-la a crescer e a explorar todas as potencialidades do valor de marca que ela já tem construído; faz-se necessário estudar os diversos aspectos que permeiam a decisão sobre extensões de marca, e as influências em sua implantação.

Além da possibilidade de auxiliar para o entendimento do conceito de extensão de marca, procura-se trazer alguma contribuição para uma questão importante de todo este processo, que se relaciona ao alcance das extensões dentro de diferentes categorias de produto.

A maioria da literatura sobre extensão de marca foi desenvolvida nos Estados Unidos e Europa, o que cria oportunidades para focar o assunto a partir de uma visão mais inserida na realidade brasileira. Em adição, percebe-se que por mais que já existam levantamentos de múltiplos fatores que impactam na extensão, tanto na visão da empresa quanto na do consumidor, existe espaço para a análise de novos fatores dentro do tema.

Para concretizar esta proposta será apresentado, além de toda a revisão teórica sobre aspectos das extensões de marca, um estudo de caso a partir da visão de uma empresa nacional da área de cadeados que estendeu sua marca para outras categorias como fechaduras residenciais, janelas, guarda-sóis, e cilindros para gás veicular.

1.2. Objetivos

Objetivo Geral

Verificar, a partir do posicionamento psicológico dominante da marca, a transferência de valores da marca quando ela é estendida para produtos de diferentes níveis de dissimilaridade em relação ao produto original.

Objetivos Específicos

Verificar o posicionamento de marca em estudo, de acordo com a profundidade e significado das associações que a marca evoca em seus consumidores, e se a empresa considerou este posicionamento para praticar as extensões.

Caracterizar os principais aspectos da extensão de marca: vantagens, desvantagens, condições, motivantes, avaliação de alternativas de uso de marca, e verificar a presença destes aspectos nas práticas adotadas pela empresa.

Identificar qual a importância e tratamento dados pela empresa para os atributos e benefícios relevantes, na visão dos consumidores, em cada categoria de produto onde existiram extensões escolhidas para este estudo.

Identificar as relações e reciprocidades geradas pela marca estendida na marca original, e a maneira como a empresa lidou com estas reciprocidades.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O quadro sinótico a seguir resume os assuntos tratados neste capítulo, e estabelece suas relações.

Quadro 1 – Quadro sinótico da fundamentação teórica

2.1. Marca - Importância nas organizações modernas: a mudança do foco em produto para foco em marca

Marcas têm uma função essencial no estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que, diferentemente de processos de manufatura ou desenho de produto, as marcas se relacionam às impressões enraizadas na mente dos consumidores (KELLER, 1998, p.9). Por esta natureza e enraizamento, são únicas e irreprodutíveis. Visão aproximada tem Aaker (1998), que entende a marca como um elemento proporcionador de uma vantagem competitiva para uma empresa e que frequentemente representa uma barreira real aos concorrentes. Ghemawat (1986) define ter uma marca conhecida como um fator de vantagem

sobre marcas de concorrentes, já que a aversão ao risco desestimula o consumidor a comprar um produto de marca desconhecida.

Construir marcas requer criar novidades e evoluções persistentes em longo prazo, numa estratégia de diferenciação da oferta de uma companhia ou produto. O resultado é o estabelecimento de uma espécie de patente mental das diferenciações, que evita imitações dos competidores. Kapferer (1994, 2-11) argumenta que o consumidor compra marcas com identidade. A consistência do processo de renovação dos produtos sob uma marca cria a consciência, a imagem, confiança e reputação ao longo dos anos. O valor de marca e a capacidade futura de geração de fluxo de caixa são baseados nestas diferenciações.

2.2. Valor de marca - origem na visão financeira

Até praticamente o início dos anos 80, as marcas eram somente uma decisão secundária dentro da gestão de negócio (KAPFERER 1994, 2004): a marca surgia da necessidade das empresas em atribuir um nome quando lançavam um novo produto.

A segunda metade dos anos 80 foi o início de estratégias de globalização, que frequentemente contemplavam fusões e aquisições entre grandes grupos, marcas bastante conhecidas e elevadíssimos investimentos. Nestas transações notou-se que os valores envolvidos na venda de empresas de “nomes de marca famosos” incluíam algo mais que a simples valoração dos ativos reais destas empresas.

Surgem neste momento os primeiros indícios do valor de marca, devido à sua posição econômica no contexto geral de negócios.

Nos EUA, a Philip Morris comprou a Kraft pagando U\$1,5 bilhão pelo patrimônio físico da empresa e mais U\$ 11,5 bilhões pelas 55 marcas de propriedade da Kraft (Aaker, 2001). No Brasil, em 1998 a Portugal Telecom adquiriu o portal de internet Zip.Net por cerca de US\$ 345 milhões, valor muitas vezes superior aos ativos fixos da empresa, somando-se parque de máquinas de hospedagem, imóveis, domínios e softwares. Os argumentos dos compradores para esta diferença são conhecidos pelos especialistas como ativos intangíveis ou *goodwill*. O

goodwill sinaliza a diferença entre o patrimônio líquido registrado no balanço e o valor efetivamente pago na transação.

A primeira inclusão de valor de marca como ativo de uma empresa, constante em seu balanço, ocorreu na Austrália, com Rupert Murdoch estimando o valor das marcas dos títulos de jornais e revistas de sua companhia para oferecê-lo como garantia em empréstimos. A legislação de alguns países permite tal inclusão, como o caso do Reino Unido.

O próprio termo *brand equity* foi cunhado no mundo financeiro, e então posteriormente adotado para caracterizar também o valor de marca segundo uma visão mercadológica. O *brand equity* do mundo financeiro lida com o valor de uma marca, normalmente definido em termos econômicos, para além do patrimônio físico associado à sua fábrica ou fornecedor.

Há diversos modelos para auferir quantitativamente o valor econômico de marca. Um dos mais utilizados é o modelo desenvolvido pela consultoria inglesa Interbrand Group, que todo ano divulga na *Business Week* um ranking com as marcas mais valiosas. Os sete pontos estabelecidos pela consultoria são: liderança, internacionalidade, estabilidade, mercado, tendências, suporte e proteção.

- Liderança em um setor significa maior estabilidade e potencial de rentabilidade em relação à concorrência.
- Internacionalidade se refere à marca ser internacional, nacional ou regional, o que pode expressar seu potencial sobre diversos mercados.
- Tendências de longo prazo da marca no mercado sinalizam sua capacidade de manter sua preferência do consumidor e capacidade de estabelecer preços superiores.
- Estabilidade está diretamente ligada à lealdade do consumidor e custos de mudança.
- Mercado compreende as mudanças tecnológicas ou comportamentais passíveis de ocorrer naquele segmento.
- Suporte é a quantidade de investimentos mercadológicos aportados em uma determinada marca para construir seus atributos e posicionamento de mercado.
- Proteção tem como fundamento as barreiras legais como registro de marca ou patentes de produtos ou processos de produção que resguardam diferenciais sobre concorrentes.

Ponderando-se os valores dados a cada um destes sete aspectos, é possível estabelecer o valor, em moeda, do patrimônio de marca.

Cabe destacar que dentro de cada um destes critérios de avaliação estão implícitos diversos aspectos mercadológicos da marca, como lealdade do consumidor, extensão, globalização, entre outros; a evolução patrimonial do valor de marca está intrinsecamente relacionada com a evolução mercadológica do valor de marca.

Deste modo, o *Brand Equity* não deve ser entendido como um conceito meramente patrimonial ou financeiro. Sua dimensão é muito mais ampla; na verdade, o *Brand Equity* também é o valor resultante da administração do relacionamento com o mercado, via um processo de agregar valor a marcas em sua relação com o consumidor.

2.3. Definição de Marca

Seguindo a tendência financeira, também dentro da gestão de marketing houve a evolução da importância e papel da marca, de um identificador de origem para um canal de comunicação com o mercado. A marca é um “código” que simboliza um conjunto de expectativas na cabeça do consumidor; é uma promessa que, quando atendida, gera preferência.

Para Kapferer (1994), uma marca não é somente um produto ou serviço; é a origem do produto, seu significado, seu direcionamento, e define sua identidade no espaço e tempo.

Neste contexto, a competição não é entre aquilo que as companhias produzem em suas fábricas, ou somente nos bens ou serviços que o canal comercializa, mas entre o que eles adicionam a suas produções em termos de embalagens, experiências, comunicação, financiamento, facilidades de acesso, estoques e outros fatores aos quais os consumidores dão valor.

Uma marca então é um produto, mas um que adiciona outras dimensões para diferenciá-lo de algum modo dos demais produtos desenhados para satisfazer a mesma necessidade (KELLER, 1998). O que distingue um produto de marca de um produto sem marca com a

mesma necessidade-alvo é o valor criado pela soma total das percepções e expectativas sobre os atributos do produto e sua performance, o nome de marca e sua proposição, associações e identidade, e a empresa associada à marca.

Faz-se necessário estabelecer algumas diferenciações sobre produtos e serviços e sobre marcas. Produto na visão de Kotler (2000) é algo que pode ser ofertado a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo que pode satisfazer uma necessidade. A forma de um produto pode apresentar diversas variações: ele pode ser um bem físico (ex. cereal, automóvel), um serviço (banco, seguro, etc), uma pessoa (ex. político, artista), um canal de transação (supermercado, loja, etc), um lugar (cidade, país, etc) ou mesmo uma idéia (ex. causa social).

Neste sentido, ao aplicar a idéia central de valor de marca na definição de produtos de Kotler, poderíamos citar marcas de bens físicos (ex. sucrilhos Kellogs, Fiat Stillo); de serviços (Itaú, Porto Seguro, etc); de pessoas (ex. Senna, Ronaldo), de canal (Carrefour, Daslu, Telhanorte, Casa da Bóia, Ponto Frio, etc), de lugar (ex. Orlando, Nova Zelândia), ou mesmo de uma idéia (ex. criança esperança, wwf).

O Comitê de Definições da American Marketing Association –AMA – estabelece a definição de marca como: “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles concorrentes”. Apesar desta definição estar mais voltada para marcas no sentido visual - nome ou logo- aqui também fica explícita a questão da marca como atributo que gera diferenciação entre as ofertas de um determinado mercado.

A marca é uma maneira de comunicação persuasiva com o consumidor, que tem por objetivo influenciar em sua decisão de compra; ela faz uso de símbolos, funções e experiência para descrever o que ele encontrará por trás de uma embalagem. Ela funciona como uma consubstanciação da vontade da empresa em garantir à sua clientela, de modo constante e repetitivo, uma combinação de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonistas; ela representa, por parte da companhia, uma tentativa de transmitir uma mensagem de diferenciação e superioridade de seus produtos (FARQUHAR, 1989).

A marca então não é um desdobramento final das decisões estratégicas de produto, mas sim uma orientação sobre o posicionamento que se deseja ter na cabeça do consumidor. É a partir deste posicionamento que a empresa tomará suas decisões de produto; os produtos funcionam como um meio para transmitir os valores de marca ao usuário.

Kapferer (1994) entende que os produtos sob uma marca podem evoluir e variar ao longo do tempo; entretanto, os valores embutidos na marca lhe seguirão indefinidamente no tempo, ainda que com pequenas variações táticas para acompanhar concorrência e mudanças de consumo, mas, no fundo, mantendo sempre a mesma essência.

2.4. Gestão de valor de marca – Modelo Aaker

Partindo-se das conceituações de produto e de marca, é possível definir no que consiste o valor de marca. Tal valor “é um conjunto de recursos e deficiências, inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam ou são subtraídos ao valor proporcionado a um produto ou serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes” (ARTHUR, 1996, apud AAKER, 2001).

A atividade de criação de valor de marca, segundo ele, faz uso de diversos elementos que podem divididos em cinco grandes dimensões: consciência ou notoriedade (o grau de presença da marca no repertório mental do consumidor), lealdade (vínculo entre marca e consumidor), qualidade percebida (percepção de superioridade do produto em relação aos demais e a seus propósitos), associações relativas à marca (elementos que fazem parte do “código” da marca e interferem em sua percepção) e outros ativos de marca (patentes, exclusividades de distribuição, entre outros).

Cada uma destas dimensões gera valor de marca em diversas formas, conforme pode ser visualizado na figura a seguir. As dimensões são inter-relacionadas, e requerem investimentos e aperfeiçoamentos constantes. As quatro primeiras são extrínsecas e permitem analisar o valor de marca a partir de sua presença no mercado. A última, apesar de pouco explorada na

literatura pela sua simplicidade e entendimento imediato, é um meio fundamental para garantir à empresa o valor suplementar gerado por uma marca.

Sendo assim, o valor de marca pode ser entendido como um conjunto de associações e comportamentos de toda a cadeia, que permite que atividades de marketing sob uma mesma marca atinjam maiores vendas ou margens do que poderiam atingir caso não tivessem a marca (KELLER, 1998); além disto, esse conjunto permite que se estabeleça uma vantagem competitiva sustentável em relação aos produtos concorrentes (AAKER e JOACHINSTHALER, 2000).

Figura 1 – Dimensões do valor de marca segundo Aaker (1996). Adaptado pelo autor

2.4.1. Qualidade Percebida

A dimensão da Qualidade Percebida gera valor de marca à medida que a percepção global de qualidade associada a uma marca influencia na decisão de compra e recompra (fidelidade), permite a prática de preços e margens *premium* e extensão do conceito da marca para novos produtos.

A preocupação com qualidade surgiu após a Segunda Guerra Mundial, mais acentuadamente nas empresas japonesas, com suporte de modelos estatísticos americanos, no esforço de reconstrução mundial. Deming e Ishikawa são alguns dos nomes mais conhecidos desta corrente. Nos anos 80, a qualidade teve seu “*boom*”, com conceitos como gerenciamento da qualidade total, normatizações internacionais (ISO), etc; a palavra “qualidade” acabou se incorporando ao jargão empresarial. A maioria das empresas buscou, por razões diversas como exigências de mercado, modismo, expectativa de redução de custos, crença na qualidade como vantagem competitiva, entre outras (ROTONDARO et al, 2002) terem o atributo “qualidade” associado a seus produtos e serviços.

Em uma visão mercadológica, este conceito de qualidade é expandido, e expressa um sentimento mais geral em relação à marca. Implica, necessariamente, em uma percepção e, como tal, não pode ser mensurado de modo objetivo, pois é decorrência da avaliação do que é relevante e importante; em outras palavras, qualidade é algo relativo pois é regulada por necessidades e desejos, dois itens que variam de consumidor a consumidor.

Kapferer (1994) define a qualidade percebida como “a percepção do consumidor da qualidade total ou superioridade de um produto ou serviço com respeito aos seus propósitos e em relação às alternativas existentes”.

Ainda que a qualidade percebida varie conforme necessidades individuais, é possível determinar alguns tópicos que influenciam a percepção e reputação de qualidade superior de uma marca. Para produtos, conforme Garvin (1984, apud AAKER 1996) estas dimensões são: confiabilidade; durabilidade; serviços adicionais; aparência; conformidade com as especificações; desempenho e características secundárias.

- ✓ A confiabilidade é a consistência ou regularidade de desempenho que o produto proporciona durante sua vida útil;
- ✓ A durabilidade é determinada pelo tempo de duração do produto. Existe uma associação natural de que, quanto maior a vida útil do produto, maior é sua percepção de qualidade total;
- ✓ Serviços adicionais compreendem a capacidade do fabricante em oferecer benefícios ou serviços correlatos ou de apoio ao produto. Trata-se do conceito de produto ampliado, incluindo pós-vendas, assistência técnica, serviços de orientação, etc;
- ✓ A aparência é uma dimensão ligada a sensações visuais, originária sobretudo na avaliação da embalagem (que protege, identifica e distingue qualidades do produto) e design (conjugação entre funcionalidade e forma);
- ✓ A conformidade com as especificações é dada pela busca de defeitos zero no produto por uso de mecanismos de controle de qualidade no processo produtivo. Divulgar a utilização de técnicas de qualidade, normas e inspeções contribui para formar uma associação de qualidade à marca;
- ✓ O desempenho traduz-se na medida em que um produto proporciona os melhores resultados em sua utilização. Refere-se a suas características de performance, normalmente mensurável de forma objetiva. Entretanto, as características de desempenho têm sua relevância variável de acordo com as diferentes atitudes de compra;
- ✓ As características secundárias englobam todos os elementos acessórios ou de segundo plano em relação ao propósito do produto. Apesar de não terem influência direta sobre a performance, podem ser determinantes de compra por sinalizarem a preocupação do fabricante em adicionar pequenas melhorias ao produto.

Em serviços, as dimensões da qualidade percebida são menos objetivas (PARASURAMA e ZEITHAML, 1985, apud AAKER 1996), tais como competência do prestador dos serviços (habilidades, know-how); empatia entre cliente e prestador (cuidados, atenção); confiabilidade (precisão e segurança na execução do serviço); iniciativa pessoal (disposição, boa vontade, proatividade, entusiasmo) e tangibilidade (aspectos concretos do serviço como instalações, aparência pessoal, etc).

2.4.2. Fidelidade de Marca

A fidelidade de marca está relacionada com a coerência que os clientes mantêm ao comprar sempre a mesma marca dentro de uma categoria ou de mostrar algum tipo de comprometimento em relação a ela (CHURCHILL e PETER, 2000). O valor de uma marca, conforme já mencionado, também reside no seu potencial de vendas. Quando existe lealdade em relação à marca, é possível pressupor que certo volume de vendas estará “garantido por algum tempo” por uma base de consumidores fiéis. Assim, um determinado fluxo de vendas e lucro previsíveis pode ser considerado atrelado à marca; não somente vendas e lucratividade, mas também certa participação de mercado e, mais importante, certa proteção ou invulnerabilidade em relação aos concorrentes (DAVIS, 2000).

Outra vantagem da fidelidade de marca reside na substancial redução de custos dos programas de marketing; muitos consideram que o custo de manter um cliente é muito inferior ao custo de conquistar um novo cliente (McKENNA, 1993). Por esta razão, ter um cliente fiel também representa, para os concorrentes, uma barreira de custo elevado, caso estes concorrentes se disponham a investir para alterar a relação de fidelidade. Apesar disto, é muito freqüente a prática de tentar buscar crescimento e rentabilidade por meio de nova base de consumidores da marca, negligenciando os já existentes.

Segundo Aaker (1996), a relação de fidelidade entre consumidores e uma marca pode ser classificada em níveis: não-clientes (que compram marcas concorrentes ou não estão na base de consumo da categoria de produto); os pesquisadores de preço (sensíveis ao atributo preço); os passivamente fiéis (que compram mais por hábito ou conveniência do que pela razão ou equidade da marca); os indecisos (que compram indistintamente entre duas ou mais marcas) e os comprometidos (se identificam com a marca e a recomendam).

A administração da lealdade deve ter como objetivo minimizar o número de clientes que compram baseados no preço, fortalecer os vínculos com os indecisos e os comprometidos e aumentar o número daqueles que pagariam a mais ou enfrentariam alguma inconveniência para utilizar a marca. Entretanto, conforme Aaker (1996) ressalta, muitas empresas acabam não destinando esforços suficientes para dois importantes grupos: os passivamente fiéis e os comprometidos.

No relacionamento com o consumidor passivamente fiel não é prioritário focar esforços na construção de imagem de marca; é necessário, sim, evitar falhas de distribuição ou disponibilidade de produto para que não haja oportunidade de experimentação e troca por outra marca. Neste contexto também deve se inserir a necessidade de disponibilizar um portfolio mais extenso de produtos, em versões e tamanhos diferenciados.

Os clientes comprometidos acabam sendo negligenciados por serem considerados “garantidos”. O fato de serem fiéis não esgota sua capacidade de gerar lucros para a uma marca; na verdade, um consumidor fiel a uma marca pode ser estimulado a estender esta fidelidade a novos produtos da mesma marca. Outro fator que reforça a insuficiência de recursos no relacionamento com os clientes comprometidos é o fato de que, se não houver aperfeiçoamentos no desempenho dos produtos, o cliente tenderá a escolher outras marcas.

2.4.3. Consciência de Marca

A consciência ou notoriedade de marca diz respeito à sua presença na mente do consumidor. É mensurada conforme os diferentes modos que o consumidor se lembra de uma marca, variando de acordo com uma graduação: reconhecimento, recordação, *top of mind* e marca dominante, representados na pirâmide da figura abaixo (AAKER, 1996, 2004).

O reconhecimento é indicativo da familiaridade decorrente de exposição anterior, não implicando necessariamente lembrar onde a marca foi vista antes, qual seu posicionamento ou mesmo a que categoria de produto ou negócio se refere. Refere-se exclusivamente à familiaridade, isto é, de não se tratar de uma marca completamente nova na mente. Pesquisas em psicologia do consumidor apontam que o reconhecimento pode resultar em sensações positivas em relação a praticamente qualquer coisa, como música, pessoas, palavras ou marcas.

Uma forma comum de mostrar como o reconhecimento influencia a decisão de marca é o uso de técnicas de pesquisa tipo “teste cego”, onde são avaliados produtos genéricos, sem identificação de marcas e, quando se atribui marcas aos genéricos sua avaliação muda completamente.

A afinidade dos consumidores a uma marca familiar não é algo somente instintivo. Quando consumidores vêem uma marca e se recordam de havê-la visto anteriormente, tendem a entender que o fabricante está investindo dinheiro para apoiar a marca. Dado que a percepção geral é de que não se gastaria dinheiro com uma marca ruim, a associação que o consumidor faz é de que, se a marca gasta para se expor, o produto é bom.

Figura 2 – Grau de consciência da marca. Adaptado de Aaker (1996) pelo autor

A recordação de uma marca é seu reconhecimento associado à categoria de produtos a que pertence. O fato de o consumidor ter recordação de uma marca implica em que, no momento de adquirir um produto daquela categoria, ele irá considerar a possibilidade de comprar aquela marca. Irá, portanto, em maior ou menor grau, avaliar seu posicionamento, atributos, seu composto de marketing.

A agência de propaganda Young & Rubicam Europa, sob orientação de Jim Williams (apud AAKER, 1996), caracterizou a “armadilha do reconhecimento versus recordação”, na qual muitas marcas acabam caindo. Um alto reconhecimento não é garantia alguma de alta participação de mercado. Do contrário, marcas que têm um alto reconhecimento mas um baixo índice de recordação têm também um sério problema: o consumidor as conhece e,

mesmo assim, não se lembra delas quando pensa em comprar algo naquela categoria. Sair dessa posição é ainda mais complicado se o reconhecimento for muito elevado, pois há poucas razões para as pessoas prestarem atenção a algum novo atributo ou posicionamento de uma marca já familiar.

Top of mind é um estágio mais elevado de recordação, onde se avalia a primeira marca citada quando se fala de uma categoria de produto. No mercado brasileiro, conforme pesquisa desenvolvida pelo Datafolha (2003), Coca Cola é *top of mind* em refrigerantes; Suvinil em tintas; Kellogs em cereais matinais, Kibom em sorvetes, etc. Em teoria, ser lembrada em primeiro implica em maior predisposição de compra.

Uma marca é considerada dominante quando se torna a única marca lembrada em um segmento, como ocorre no Brasil com BomBril, Gillete, Maizena. Existe um risco intrínseco ao fato de uma marca se tornar sinônimo de categoria. Quando isso acontece, a força da marca acaba diluída, pois ela é citada como um produto, e não como marca, permitindo a associação de uma marca concorrente ao seu nome. Como tirar Xerox na copiadora Minolta, ou tomar uma aspirina da J&J -a marca Aspirina pertence à Bayer em todo o mundo exceto no EUA.

Tendo em vista que os consumidores são cada vez mais expostos a milhares de informações e marcas durante o dia, e os elevadíssimos custos dos meios de comunicação de massa, o desafio de fixar a imagem de uma marca é cada vez mais complexo. Para efetivamente criar diferenciação de sua mensagem, Aaker (1996) coloca que marcas vencedoras acabam partindo para duas tendências atuais: centralização de marcas e uso de meios alternativos de comunicação.

A centralização de marcas se refere a reduzir o número de marcas para concentrar esforços; não se criam marcas diferentes para cada categoria de produto, fazendo-se uso de uma marca mãe ou corporativa para endosso em diversas categorias de mercado. Esta tendência, de prática de extensões de marca, é o objeto de estudo deste trabalho.

O uso de meios de comunicação alternativos se exemplifica no crescente grau de comunicação *no media*, isto é, além da propaganda (KOTLER, 2000; RIES e RIES, 1998, 2002). A massificação de mensagens em TV gera pouca atenção do espectador; por outro

lado, ações dentro da loja, promoções, *database marketing*, marketing de relacionamento e amostragens têm cada vez mais espaço no orçamento de comunicação de grandes marcas.

2.4.4. Associações de Marca

As associações de marca criam valor à empresa e seus consumidores à medida que ajudam o indivíduo a encontrar e processar informação sobre o produto; contribuem para diferenciar a marca das demais; influenciam e fundamentam razões de compra; criam atitudes positivas e servem de base para futuras extensões de linha.

A construção destas associações se dá por meio de figuras de propaganda, testemunhais de personalidades, características tangíveis de desempenho, características intangíveis como status, entre outras. Conforme Aaker (1996, p.27) “uma coisa é ser lembrado, mas ser lembrado pelas razões corretas (e evitar ser lembrado pelas erradas) é muito diferente”; conclui-se que não basta o quanto se é lembrado –o grau de consciência de marca- mas também é necessário entender o como se é lembrado –as associações de marca.

As marcas são conectadas a um determinado conjunto de associações coerentemente organizadas para transmitir certo significado que, na percepção do consumidor, formam a imagem de marca (KAPFERER, 1994). Quanto mais exposto for o consumidor a esse conjunto, mais consolidada será essa conexão. As associações têm papel chave na adição de valor às marcas, fundamentando decisões de compra (decisões racionais ou não).

As associações são, em análise ampliada, a base do posicionamento de uma marca, conforme Aaker (1996) define: “o posicionamento está estreitamente relacionado com os conceitos de associações e imagens, exceto que ele implica em um quadro de referência, sendo a concorrência o ponto usual de referência”. Como exemplo, Volvo é posicionado como o carro mais seguro (associação de imagem atrelada a um atributo-segurança) em sua categoria (referencial de concorrência no segmento – BMW’s, Audi’s, etc).

Quando sustentada por associações fortes, uma marca pode ocupar uma posição estratégica em seu mercado (KELLER, 1993, 1998). Há inúmeras formas de criar associações em torno da marca, das mais tangíveis, objetivas, racionais e voltadas a atributos, até as mais

intangíveis, subjetivas, aspiracionais, voltadas a benefícios. Podem-se estabelecer associações em aspectos como: benefícios ao consumidor; usos de aplicações; preço relativo; usuário ou comprador; celebridades e pessoas; estilos de vida e personalidade; concorrentes; classe de produto; cidade ou área geográfica; características de produto e outros atributos intangíveis, entre tantos.

A escolha de um grupo de associações para uma marca contempla os volumes de investimentos envolvidos para construir as associações, a resposta do mercado, as associações utilizadas pelos concorrentes, e o próprio mercado alvo. As associações devem sempre guardar coerência entre si e entre os atributos da marca.

Figura 3- exemplo de rede de associações. fonte: Aaker (1996, 2001).

Uma marca com a qual exista uma série de associações fortes acaba formando em torno de si uma espécie de rede de associações, que são os diversos elementos ou idéias relativos à marca e que a ela se interligam de modo consistente, compondo um todo na formação da percepção da marca. A figura acima ilustra bem essa situação quanto ao Mc Donalds: além dos produtos que ele transaciona (sanduíches, fritas, shakes, etc), existem diversas outras percepções acerca de sua operação, tais como o atendimento, os serviços associados (*playgrounds* para entreter crianças), a regularidade e padronização da comida, ou seu envolvimento social.

Posições inconsistentes geram confusão e descrédito por parte dos consumidores; as associações têm como papel principal sensibilizar o mercado para um diferencial suficiente para uma escolha de compra. Aaker (1996) entende que a compra específica pode ser fundamentada em atributos do produto; a valoração e prestígio da marca, entretanto, só é obtida na valoração de todo um complexo de associações, usualmente reforçada pela experiência (própria ou não) de uso da marca.

2.5. O Conceito clássico de marca e as extensões

O conceito clássico de marca repousa na equação de que cada marca representa um produto que, por sua vez, tem uma promessa ou benefício único ao consumidor. (KAPFERER, 1994; KELLER, 1998; RIES e TROUT, 1986, 1993). Por anos muitas empresas tenderam a seguir o exemplo da Procter & Gamble, Coca-Cola e outros fabricantes de produtos de consumo, que essencialmente evitavam introduzir novos produtos utilizando marcas já estabelecidas.

Este conceito resulta em um aumento expressivo da quantidade de marcas. Se uma marca se relaciona a somente um produto físico e uma promessa (“um para um para um”), a priori ela não pode ser utilizada em outros produtos; a marca de fato transforma-se no nome de uma fórmula ou receita, o que reduz as oportunidades de extensão da marca (AAKER e JOACHINSTHALER, 2000). A única extensão possível é a de linha, com pequenas variações de performance, versões de formato ou embalagem, ou fracionar o mercado por derivar dos produtos originais alternativas para segmentos específicos.

O conceito clássico é bastante restritivo, uma vez que ele falha em distinguir a história e a própria identidade de uma marca, e a marca é um monoproduto, isto é, apenas um nome de um produto específico. Kapferer (1994, p.115) traz que “(...) somente quando o nome perde seu status de elemento estritamente designador é que ele vai se tornando uma marca no sentido mais pleno da palavra”.

A partir de seus meios de comunicação -embalagens, anúncios, entre tantos- a marca vai gradualmente sendo endossada por recursos, imagens e percepções, que combinados formam uma espécie de identidade, estilo ou mesmo modo de ser. A marca então adquire uma personalidade em adição ao seu significado funcional, progredindo de um mero designador de

origem para um significado mais refinado, sustentado pelos seus atributos físicos (o produto em si) e pela sua comunicação (propaganda, logomarca, imagens, outros símbolos visuais de identidade).

Neste ponto a relação da marca com os produtos se inverte: a marca não é mais somente o nome do produto, mas sim é o produto que demonstra a marca, no sentido que ele é um sinalizador ao mundo exterior dos valores embutidos na essência da marca. A marca transforma o produto, imprimindo-lhe atributos subjetivos e ampliando seu significado.

Uma consequência desta inversão é que não há outros limites para a extensão de marca que não a sua própria capacidade em segmentar novas categorias de produtos, isto é, sua habilidade em trazer para novas categorias de produto relevância e diferenciação física ou psicológica. Entretanto, uma extensão deve também contemplar a lucratividade, que é uma consequência da habilidade da marca em efetivamente mudar a percepção do produto ao qual ela é atribuída, aumentando sua atratividade para o consumidor.

Em contrapartida às visões anteriores, Ries e Ries (1998, p.79) apresentam um estudo feito em uma rede de supermercados americana com, em média, 23.000 itens à venda na loja; destes itens, 6.700 eram vendidos diariamente, 13.600 vendidos ao menos uma vez por semana, 17.500 vendidos uma vez ao mês, e 5.500 não giravam nem uma vez dentro do mês. Há mais de 1.300 itens em shampoo, 200 em cereal, e 250 em refrigerantes.

Uma vez que, segundo os autores, 90% dos novos produtos introduzidos no setor supermercadista e de farmácia são extensões de marca, concluem que a prática desenfreada de extensões resulta em uma epidemia de itens, com uma série de desvantagens. Junto ao varejo, isto implica no fabricante ter que pagar pelo privilégio de ter espaço disponível para ofertar seus novos produtos, com os canais leiloando suas gôndolas; junto ao consumidor, ocorre o empobrecimento do significado da marca, gerando confusão dos valores de marca estabelecidos em sua mente, incluindo-se aí os valores da marca original.

Outro ponto levantado é que, ao estender seus produtos com apelos como “melhorado, *light* ou sem colesterol”, a mensagem que o fabricante está passando é que as versões usuais de seus produtos são “piores, cheias de calorias e de colesterol”. O que eles defendem não é a restrição de uma empresa em participar em diferentes categorias, mas que o faça criando

marcas diferentes para cada promessa em cada categoria. Ries e Trout (1993, p.72) complementam que “invariavelmente, o líder em qualquer categoria é uma marca que não é resultado de uma extensão”.

Um ponto comum às visões anteriores parece ser que, de modo mais arbitrário e em uma visão interna da empresa, as marcas podem decidir sua própria direção; não há nada para prevenir a ação de uma marca que tente expandir seu território, desde que, claro, tenha recursos para tal. Por outro lado, a opinião dos consumidores parece indicar uma noção de legitimar áreas – algumas zonas ou categorias onde naturalmente a marca tem direito de estabelecer sua bandeira, e outras zonas das quais não deveria se aproximar. Sendo assim, uma marca deveria ter consciência de seus limites, e que não pode prevalecer sua vontade sobre consumidores ou clientes industriais (Kapferer, 1994, p.128). Se existe uma noção de território de marca, isto implica que há fronteiras que limitam sua extensão.

2.6. As extensões como estratégia alternativa de crescimento

A matriz de estratégias proposta por Ansoff (1957, apud AAKER, 2001) permite uma clara visualização das fontes de crescimento para um negócio. Como mostrado na figura abaixo, as estratégias podem ser categorizadas conforme envolvem produtos já existentes ou novos, e se tais produtos têm por alvo mercados atuais ou novos consumidores e mercados. Existe ainda a possibilidade de integração vertical como uma das alternativas para o crescimento. Como evidenciado nesta matriz, apesar de que produtos existentes podem ser utilizados para penetrar nos mercados atuais ou ainda para expandir em novos mercados, a introdução de novos produtos costuma ser uma alternativa-chave para o sucesso de longo prazo de uma empresa.

	MERCADOS ATUAIS	NOVOS MERCADOS
PRODUTOS ATUAIS	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
NOVOS PRODUTOS	Desenvolvimento de Produto	Diversificação

Quadro 2 – Estratégias alternativas para o crescimento. Adaptado de Aaker, 2001 p.42

Há diversos fatores relativos ao comportamento do consumidor, capacidades da corporação e ações dos competidores que afetarão o sucesso do desenvolvimento de um novo produto ou mercado. Tal discussão está além do escopo deste estudo, mas cabe aqui evidenciar algumas implicações entre novos produtos e valor de marca.

Keller (1998, pg.451) defende que quando existe a necessidade de introduzir um novo produto no mercado, há três grandes caminhos sobre como atribuir a marca a este produto: (1)desenvolver uma nova marca, escolhida especificamente para o lançamento; (2)aplicar, de algum modo, alguma marca já existente; ou (3)utilizar uma combinação de nova marca com uma marca já existente.

De modo genérico, uma extensão de marca ocorre quando uma empresa faz uso de um nome de marca já estabelecido para introduzir um novo produto (caminhos 2 e 3 acima). No caso de combinação o modelo mais natural é estabelecer sub-marcas; caso a marca original já esteja associada com múltiplos produtos e extensões anteriores, ela assume o papel de marca de família ou grupo. Qualquer adição de marcas- seja ela nova ou derivada- em um portfolio traz implicações nas relações entre marcas novas e originais, sobretudo na hierarquia e na arquitetura de marcas.

Neste contexto, as extensões de marca podem ser classificadas em duas categorias gerais:

- ✓ *extensão de linha* ocorre quando a marca original é usada em um novo produto direcionado para um segmento de mercado dentro da categoria atualmente servida pela marca original. Considerando as dimensões do mix de produtos, está muito relacionada à profundidade e extensão;
- ✓ *extensão de categoria* implica no uso da marca original para entrar em uma categoria de produtos diferente da atualmente servida pela marca original; relaciona-se, portanto, às dimensões de abrangência do mix de produtos.

Visão aproximada da anterior tem Kotler (2000, p.435-440), para quem existem cinco estratégias possíveis de marca: extensões de linha de produto, extensões de marca (nova categoria), multimarcas (marcas adicionais na mesma categoria de produto), novas marcas e combinação de marcas.

As extensões de linha consistem na introdução de itens adicionais na mesma categoria de bens produzidos pela empresa, sob a mesma marca, como sabores, formas, cores, etc. Este tipo de extensão é o predominante em extensões de marca, e frequentemente resulta em maiores chances de sobrevivência para os lançamentos; seu maior risco está na perda do significado específico da marca.

As extensões de marca estão relacionadas à decisão de uso da marca original em produtos de uma nova categoria, como por exemplo Cartier, que coloca sob a mesma designação roupas, relógios, itens de decoração e perfumes. Mais relacionada a marcas corporativas, esta estratégia de extensões sucessivas pode ter como principal viés o prejuízo do posicionamento de marca na cabeça do consumidor, pois dissociam a marca de um produto ou categoria específica. Ries e Ries (1998) defendem que quanto mais estrito for o foco de uma marca em poucas categorias, maior será sua força ou valor. Questionamento semelhante é apresentado pelo artigo de Meyvis e Janiszewski (2004), que aborda até que ponto marcas amplas representam marcas fortes.

Estratégias multimarcas são mais utilizadas quando a companhia deseja atingir diferentes nichos de mercado na mesma categoria de produtos, sem prejudicar a identidade de sua marca já existente naquela categoria; para tanto optam por lançar marcas adicionais na mesma categoria de produtos. Rezende é uma marca que a Sadia escolheu para atuar nos mesmos segmentos da empresa, como embutidos e carnes, mas com um posicionamento voltado para consumidores orientados por baixo custo. Esta estratégia também traz benefícios de uma empresa ocupar mais espaço nos pontos de venda e bloquear a entrada de concorrentes, protegendo sua marca principal. Em contrapartida pode resultar na canibalização de vendas da marca já existente, caso não se estabeleça claramente as diferenças entre a marca original e a nova marca. Outro risco é que o mercado não costuma crescer com a mesma velocidade com que surgem novas marcas, e como consequência as marcas vão redividindo o bolo, obtendo pequenas participações de mercado, afetando sua rentabilidade, além dos intensivos recursos alocados para comunicar diversas marcas ao mesmo tempo.

O uso de novas marcas é uma alternativa quando é pouco provável que a imagem e valor de marca atual auxiliem o novo produto. Por outro lado, há de se considerar que estabelecer um novo nome demanda investimentos altos para criar consciência, incentivar experimentação e penetração nos canais de distribuição.

Na combinação de marcas ou dualidade de marcas duas ou mais marcas conhecidas são combinadas em uma oferta. A combinação pode assumir diversas formas: marca combinada de ingrediente, como notebooks Toshiba com selo de Windows original de fábrica; combinação de marcas da mesma empresa; marcas combinadas de uma joint-venture, como no caso de televisores Semp Toshiba, ou ainda marcas combinadas de múltiplos patrocinadores, como o cartão de crédito Fiat Credicard.

Para novas categorias, Tauber (1988) enumera sete estratégias que permitem criar, estabelecer e posicionar a marca em uma nova categoria:

- ✓ Introdução do mesmo produto em uma forma diferente, como iogurte Prestígio derivado do chocolate;
- ✓ Introdução de produtos que contenham um ingrediente, sabor ou componente distintivo e típico da marca original, por exemplo estender para amaciantes de roupa o perfume do sabonete Fofo;
- ✓ Introduzir produtos de uso complementar ao original, como cadeados Caloi para bicicleta;
- ✓ Introduzir produtos que capitalizem no expertise percebido da empresa, como a Canon fazendo fotocópias e impressoras por ser especialista em reprodução de imagens;
- ✓ Introduzir produtos que reflitam benefícios, atributos ou recursos distintivos e pertencentes à marca, como as propriedades “hidratantes” do creme Nívea tradicional aplicadas também na linha de maquiagem da marca;
- ✓ Introduzir produtos que capitalizem na imagem ou prestígio da marca, por exemplo óculos Armani.

Considerando a matriz de estratégias de crescimento e as alternativas estratégicas de marcas apresentadas por Tauber (1988), Keller (1998), Kotler (2000), é possível desenhar uma matriz de crescimento que contempla o uso de marcas atuais e novas marcas- sejam elas totalmente novas ou extensões da marca original- e sua relação com a presença em mercados ou categorias de produto atuais ou novas.

	MERCADO /CATEGORIA ATUAL	NOVO MERCADO / CATEGORIA
MARCA ORIGINAL	Consolidação de Marca	Reposicionamento de Marca
NOVA MARCA	Extensão de linha ou Multimarca	Extensão de categoria ou Nova Marca “Pura”

Quadro 3 – Estratégias de marca para o crescimento

A estratégia de Consolidação de Marca implica em crescer dentro do atual mercado para o qual a marca se direciona. Envolve intensificar o valor de marca, em aspectos como o incremento da consciência, reforços das associações de marca, elevação dos vínculos de lealdade junto aos atuais consumidores e aumento da sua percepção de qualidade.

Já o Reposicionamento de Marca é uma realidade em um mundo onde os modelos empresariais estão sendo continuamente reavaliados e reinventados (TELLES e BORTOLAN, 2003). Existe um paradoxo entre a necessidade de consistência de marca e a necessidade de mudança em mercados de rápida transformação. Não há, contudo, um conflito entre reposicionar e ser consistente. A “(...) consistência não significa, entretanto, que os profissionais de marketing deveriam evitar qualquer mudança no programa de marketing. Pelo contrário, ser consistente no gerenciamento do valor de marca pode requerer inúmeras mudanças para manter a estratégia e direção da marca” (KELLER, 1998, p.505). Reposicionar implica em redefinir os elementos do valor de marca, alterando sua identidade, suas associações e seu mercado. Deslocamentos verticais de marca (marca de alto padrão atendendo faixas de consumo mais popular) ou horizontais (exemplo de um produto originariamente direcionado a atletas -como energéticos- refocado para consumo de jovens em balada) são exemplos deste processo.

As estratégias de Multimarca, Extensão de Linha e Extensão de Categoria, já foram caracterizadas anteriormente neste texto, sendo que o enfoque deste trabalho recai justamente sobre as duas últimas.

2.7. O posicionamento de Mercado e o Posicionamento Psicológico

Como o termo posicionamento pode ser utilizado para expressar diversas idéias diferentes, cabe estabelecer algumas diferenciações entre o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico de marca.

O *posicionamento de mercado* está diretamente relacionado às questões tratadas como Marketing Estratégico, e que fazem parte dos processos de planejamento estratégico. Neste sentido, constitui-se do processo de segmentação, avaliação de segmentos e seleção de segmentos (CRAVENS, 1994).

A segmentação consiste no levantamento e consolidação de um grupo de consumidores de um produto-mercado em um segmento que responderá de modo uniforme a um posicionamento de Marketing específico. Os segmentos formados a partir de necessidades e comportamentos comuns devem ser estáveis ao longo do tempo, identificáveis, acessíveis e com um custo de alcance menor que o retorno que potencialmente proporcionam.

A avaliação de segmentos consiste no levantamento das características-chave daquele grupo, e se dá em critérios como estágio de ciclo de vida, diversidade de compradores, posição relativa da organização no mercado, intensidade da concorrência, custos e recursos necessários para atender o segmento. Como resultado é possível fazer comparações entre os diversos segmentos possíveis para a atuação da empresa.

A seleção se dá na escolha e priorização, entre os diversos segmentos disponíveis e avaliados, de quais destes deverão ser parte dos objetivos e programas de ação da empresa. Opções estratégicas entre atuação seletiva -atuação em um mercado ou nicho- ou intensiva, com abordagens diferentes para cada um dos mercados que se pretende atingir, fazem parte da seleção de segmentos.

Já o termo *posicionamento psicológico* reflete uma preocupação da companhia na mensagem e associações que pretende obter na mente do consumidor, bem como nos caminhos para atingir esse objetivo (RIES e TROUT, 1986). Parte da definição prévia de quais segmentos serão alvo das ações; para tais segmentos, deve-se identificar que vantagens competitivas estão presentes na operação, avaliar dentre estas vantagens quais têm maior aderência e apelo

em relação aos segmentos-alvo, e selecionar aquelas que a empresa pretende adotar como apelos de mensagem.

Em muitos casos este tipo de posicionamento é conduzido não para produtos, mas para as marcas da organização (SHEININ, 1998). O posicionamento psicológico é o significado que a marca tem e deve espelhar-se como uma solução das necessidades dos compradores em um determinado segmento; sendo assim, sua eficácia está muito mais relacionada aos elementos do composto de marketing, especialmente as atividades de comunicação, e na fixação de associações que criem uma percepção única da marca ou produto. As associações podem ser baseadas fatores diversos, como atributos de produto, performance, relação preço/qualidade, uso ou aplicação, perfil de usuário, concorrentes, entre tantas; cabe ao gestor detectar qual destas associações responde melhor às necessidades do público-alvo.

Neste trabalho foi adotado genericamente o termo posicionamento para descrever e caracterizar o posicionamento psicológico de marca.

2.8. A estrutura de marca e impactos das extensões de marca

A extensão de marcas tem como efeito prático o incremento da estrutura de marcas de uma companhia, seja quanto aos níveis, à hierarquia entre marcas ou mesmo à arquitetura das marcas, isto é, as relações e papéis entre marcas e submarcas.

Kapferer (1994, 2004), em uma visão mais europeia do relacionamento entre as diferentes marcas de uma companhia, estabelece algumas estratégias possíveis para a marca: estratégia de marca de produto; estratégia de marca de linha; estratégia de marca de range ou conceito; estratégia de marca guarda chuva; estratégia de marca fonte; estratégia de marca de endosso.

Do mesmo modo, Aaker e Joachimsthaler (2000) tipificam as possíveis relações entre marcas em uma estrutura, em variantes inseridas em modelos com as Casas de Marcas, Casas com Marcas, Submarcas e Marcas Endossadas. O efeito da marca estendida sobre a marca original pode partir de um continuum que vai desde uma relação de independência total até um ponto onde não existe dissociação entre a marca mestra e suas marcas complementares. Em cada

uma destas categorias existem subcategorias – nove no total- conforme mostra a figura a seguir:

Figura 4-3
Espectro do relacionamento de marcas

Na categoria de Casa de Marcas, as empresas decidem seguir o axioma de “uma marca para uma promessa para um produto”, atribuindo marcas diferentes entre si para cada uma das proposições de produto. Cada marca é independente, sustenta-se sozinha e maximiza seu impacto no mercado (AAKER e JOACHINSTHALER, 2000). Se por um lado isto sacrifica economias de escala e sinergias, por outro permite que se vincule claramente uma marca a seus benefícios funcionais, e se obtenha domínio de segmentos de nicho.

Seja na subcategoria não-relacionado -onde não existe absolutamente nenhuma conexão entre as marcas da empresa, tanto as de produto com as marcas de família de produto ou corporativas- ou ainda na categoria endossante oculto –onde não há vínculo visível entre as marcas corporativas ou de produto, porém muitos consumidores estão cientes deste vínculo- pode-se entender que, na categoria Casa de Marcas, não há como se aplicar o conceito de extensões de marca.

Nos outros modelos, em contrapartida, existe sempre uma relação entre as marcas da companhia. No caso de Marcas Endossadas ocorre uma configuração de marcas individualmente independentes, mas conectadas entre si por uma marca original, normalmente corporativa; esta relação tem por objetivo a transferência de alguns valores da marca original para as demais, isto é, um dos resultados de extensão de marca.

Também na categoria de Submarcas há a presença de uma marca original como impulsionadora das demais marcas, adicionando valores relevantes para os diversos produtos e marcas do portfólio, característica essencial que tipifica extensões de marca. O vínculo entre as sub-marcas e a sua marca-mestra ou original é mais estreito que o vínculo entre a marca endossante e suas endossadas; neste sentido, na relação de sub-marcas existe maior possibilidade de transferir associações para as marcas estendidas.

Já a Casa com Marcas é o extremo em termos de ligação entre a marca original e as marcas que dela se desdobram. A marca-mestra assume uma posição dominante, enquanto a sub-marca descritiva passa de um papel minoritário a quase nenhum ou nenhum papel, conforme já citado no exemplo da Virgin com Virgin Airlines, Virgin Radio, Virgin Cola, entre outras.

A identidade da marca pode ser única em todos os mercados que atua –o que gera tanto coerência como restrições para a extensão em diferentes contextos ou mercados- ou relativamente diferente, como no caso da GE, que tem elementos comuns entre suas marcas mas também algumas associações específicas em cada uma destas marcas.

Considerando-se os objetivos deste estudo, não serão feitas distinções entre extensões de marca inseridas em contextos de Casa com Marcas, Sub-marcas ou Marcas Endossadas, uma vez que todas representam conexões entre uma marca original e as demais marcas do portfólio, variando somente quanto à intensidade desta conexão; todas estas categorias são suscetíveis aos desdobramentos e implicações relativos ao processo de extensão de marca.

2.9. Vantagens e benefícios da extensão de marca

Extensões de marca bem planejadas e implementadas podem gerar uma série de benefícios para os administradores de marketing. De modo amplo, os ganhos podem ser caracterizados em dois grandes grupos de “beneficiários”: o novo produto, isto é, a extensão propriamente dita; e a marca (e a própria empresa) da qual ela se origina.

Entre os fatores que contribuem para os resultados do novo produto estão:

- ✓ Redução risco percebido pelo consumidor: Uma das vantagens de se ter uma marca conhecida e desejada é o fato de que os consumidores formam expectativas ao longo do tempo em relação ao seu desempenho. Assim, no caso de uma extensão, eles tendem a inferir e formar expectativas sobre a composição e atributos do novo produto com base no que já sabem sobre a marca. Estudo desenvolvido por Claycamp e Liddy (1969) sobre fatores que afetam a aceitação de um novo produto apontaram que o item mais importante para a experimentação era o grau em que uma marca conhecida estava associada ao lançamento. Ainda que algumas marcas corporativas possam carecer de associações específicas dentro da categoria do lançamento por causa da abrangência de produtos a ela associados, sua reputação já estabelecida de serem capazes de introduzir e garantir produtos de qualidade é um importante redutor de risco para os consumidores (KELLER e AAKER, 1992) Assim, percepções de credibilidade e confiança em uma marca corporativa podem representar associações poderosas para uma introdução de produto.

- ✓ Aumento da probabilidade de alcançar distribuição e experimentação: Por conta da maior atratividade junto aos potenciais usuários gerada pela opção em introduzir um novo produto por meio de uma extensão de marca, é mais fácil convencer os canais de distribuição para que estoquem e promovam o produto (MOREIN, 1975, apud AAKER e KELLER, 1990).
- ✓ Eficácia de investimentos de promoção e entendimento mais rápido da mensagem: Em termos de comunicação de marketing, em uma extensão de marca a campanha de lançamento não precisa criar consciência e clarificação do produto e da marca, mas sim concentrar-se somente no produto em si. O caminho mais fácil e de maior retorno é o de resgatar (ao invés de criar) uma marca já existente na memória e estabelecer uma conexão entre esta marca e o novo produto. Um estudo desenvolvido por Smith (1993) com 98 marcas de consumo em 11 mercados concluiu que extensões de marca de sucesso tiveram despesas menores de propaganda do que lançamentos baseados em marcas novas; a razão entre os custos de propaganda e as vendas em extensões ficou na casa dos 10%, enquanto que em marcas completamente novas esta razão chegou a 19%.
- ✓ Permitir alternativas e maior variedade para o consumidor: ofertar um portfolio com variantes dentro de uma mesma categoria possibilita que usuários que desejam mudar de produto por tédio, saturação ou qualquer outro motivo o façam sem ter que mudar de marca (CHEN e LIU, 2004). Ao oferecer extensões que complementem o produto original, os consumidores podem sentir-se encorajados a fazer uso da marca de modo mais intenso ou em novos modos além do usual. Mais que isto, para competir em algumas categorias de produto é preciso disponibilizar uma quantidade alta de itens que, juntos, formam uma linha de produtos coesa e evitam oportunismos da concorrência.
- ✓ Evitar custos de desenvolvimento de nova marca: Para criar uma nova marca é preciso conduzir diversas pesquisas junto a consumidores, alocar pessoal especializado para desenvolver nomes, logomarcas, símbolos, embalagens, características e slogans que costumam custar relativamente caro e com nenhuma garantia de se obter sucesso. Além disto, com a explosão de nomes existe sempre o risco de um registro de marca seja indeferido ou cause conflito com algum nome parecido em alguma categoria, resultando em riscos significativos de processos legais e atrasos de lançamento. Diversos autores

(TAUBER, 1988; AAKER e KELLER, 1990; DOYLE, 1990; entre outros) alertam para os grandes investimentos necessários para construir uma nova marca.

- ✓ Potencialização da exposição em embalagens e ponto de venda: associar de modo coerente diversos produtos sob uma mesma marca cria uma espécie de “eco” ou reverberação da mensagem, com um produto reforçando o outro em reciprocidade. Embalagens visualmente similares podem gerar menores custos de produção e uma maior evidência no ponto de venda, criando uma espécie de efeito “outdoor” ou painel na gôndola, que aumenta o impacto da marca.

Já quanto aos benefícios gerados para a marca original e para a própria empresa, encontram-se na literatura alguns pontos relevantes, a saber:

- ✓ Incrementar a imagem da marca original: Um efeito desejável é que a extensão sirva como um reforço para o valor de marca original, uma vez que ela faz com que se estabeleçam associações-chave da marca. Associações-chave (KELLER, 1998, p.461) são aquelas que caracterizam todos os produtos dentro da mesma marca, e sobre as quais os consumidores estabelecem vínculos mais fortes. Além deste incremento dentro do significado da marca, a extensão pode contribuir também com a percepção de credibilidade da empresa. O estudo de Keller e Aaker (1992) aponta que uma extensão bem sucedida de marca corporativa melhora as percepções de *expertise*, confiabilidade e simpatia da companhia. Park et al (1986) e Buday (1989) também consideram que uma extensão adequada pode fortalecer as associações da marca.
- ✓ Clarificar o significado da marca: As extensões ajudam a deixar mais claro ao consumidor o real significado da marca e delimitam os mercados em que ela atua. À medida que uma marca é estendida dentro de uma categoria, por exemplo, aumentam suas chances de ser percebida como um sinônimo de categoria ou um especialista com amplo domínio da categoria. Ao ampliar a abrangência de produtos e categorias, é possível sustentar uma expansão do significado da marca, evitando o efeito Miopia em Marketing (LEVITT, 1960) de estabelecer fronteiras estreitas em torno da marca, que acabam subutilizando seu potencial e abrindo vulnerabilidades em longo prazo. Deste modo, Colgate não é vista como um fabricante de creme dental, mas sim como um especialista em cuidados com saúde bucal, e tangibiliza esta promessa na oferta de creme dental, escovas, fio dental, líquidos para gargarejo, entre outros;

- ✓ Permitir entrada de novos consumidores para a marca e aumentar cobertura de mercado: extensões devem trazer atributos e benefícios adicionais em relação ao seu produto de origem. À medida que aumentam os benefícios ofertados pela marca, aumentam as chances do portfolio de produtos atrair mais consumidores cujas necessidades não eram atendidas anteriormente à extensão. A mesma idéia se aplica aos canais de distribuição, que podem dedicar mais espaço para todo o *mix* de produtos da marca, oferecendo “a linha completa”.
- ✓ Permitir extensões subseqüentes: Uma extensão bem estabelecida pode servir como base para extensões subseqüentes. Por exemplo, uma extensão de categoria pode ser seguida por extensões de linha dentro daquela nova categoria, para complementar o portfolio. Dacin e Smith (1994, p.229) sinalizam uma “relação positiva entre o número de produtos afiliados sob uma marca e a confiança e favorabilidade dos consumidores ao avaliar suas extensões”.

2.10. Riscos e problemas observados na extensão de marca

Do mesmo modo que uma extensão de marca pode contribuir para o sucesso de um novo produto e para o valor de marca da companhia, é possível que o insucesso de uma extensão cause uma série de problemas. Entre os riscos e desvantagens observados estão:

- ✓ Enfraquecer a lógica da linha: ao estender linhas sem remover itens existentes, pode-se expandir o portfólio de produtos até um ponto de supersegmentação, e o papel estratégico de cada item fica confuso. As equipes de vendas não têm como explicar aos canais a lógica comercial de cada item; os canais então buscam informações no seu histórico de vendas para decidir que itens devem ter em estoque, criando uma limitação para a entrada de novas linhas; o desdobramento é que em poucos canais o fabricante consegue colocar sua “linha completa”. Todo o trabalho de segmentar um produto, de criar uma extensão com maior apelo ao consumidor –seja este apelo um novo sabor, embalagem, entre tantos- acaba não resultando em vendas, por restrições de distribuição. Além disto, uma linha de produtos confusa pode fazer com que os consumidores menos envolvidos com a categoria

acabem procurando por produtos simples, de aplicação genérica, ignorando a proposta de valor e diferenciação das extensões.

- ✓ Fracasso do lançamento: caso uma extensão fracasse, existe um risco obvio de prejuízo de imagem para a marca original (MARTINEZ e PINA, 2003; FARQUHAR, HERR e FAZIO, 1990; TAUBER, 1988), ainda que sejam estabelecidas diferenciações entre a extensão e o produto de origem.
- ✓ Estagnação da demanda: estender linhas raramente resulta na expansão da demanda da categoria. As pessoas não comem mais, bebem mais, ou lavam mais suas mãos só porque têm mais produtos à sua escolha. Estudo desenvolvido pela Nielsen North America entre 1989 e 1993 em algumas categorias de produto como comida para animais de estimação, bolachas e biscoitos, café, shampoo e condicionador, molho de tomate, entre outras, aponta que, enquanto as vendas totais destas categorias declinaram entre 3% a 35%, os novos produtos representavam algo entre 26% a 52% do total de itens dentro de cada categoria.
- ✓ Enfraquecimento das relações com o canal: Enquanto o número de itens em produtos de consumo nos EUA cresceu 16% ao ano entre 1985 e 1992, no mesmo período o espaço disponível em gôndolas cresceu somente 1,5% ao ano (QUELCH e KENNY, 1994). A resposta dos varejistas à explosão de itens foi a racionalização dos espaços de gôndola, a compra de itens de baixo giro somente quando o fabricante os oferta em promoção, e a cobrança de taxas dos fabricantes pelo espaço disponibilizado para novos produtos, bem como taxas para itens que não atingem objetivos de vendas no tempo determinado. Com a menor credibilidade dos fabricantes, os varejistas destinam mais espaço para seus produtos de marca própria. A falta de espaços em ponto de venda e o ritmo de introduções resulta em um aumento dos custos de promoção, e até mesmo uma fonte de receita para varejistas com maior poder de negociação (RIES e RIES, 1998).
- ✓ Sub-explorar novas idéias: alguns lançamentos podem representar uma idéia tão boa que justificariam o uso de uma nova marca ao invés da extensão. Ao optar por estender, sacrificam-se maiores lucros em longo prazo em favor de uma gestão de menores riscos no curto prazo (AAKER, 1990).

- ✓ Diminuir a lealdade de marca: “(...) a lealdade não é simplesmente uma atitude, mas sim um comportamento de compra repetida do mesmo produto” (QUELCH e KENNY, 1994, p.155). Esta observação traz que na lealdade existe um grau de automatismo embutido, isto é, à medida que se cria lealdade à marca, em cada nova compra o usuário não percorre todo o processo decisório, avaliando concorrentes, ponderando alternativas. Quando uma empresa estende uma marca, corre o risco de romper os padrões e hábitos que sustentam a lealdade de marca, e abre espaço para o consumidor rever todo o seu racional de decisão de compra. Apesar das extensões de linha permitirem a marca satisfazer um amplo espectro de necessidades do mercado, elas também podem motivar os compradores a buscar por variedade e, por consequência, encorajar uma troca de fornecedor.
- ✓ Outro ponto a considerar é o risco de canibalização dentro da própria linha, especialmente quando as extensões criam confusão na imagem percebida dos compradores habituais e ao mesmo tempo não funcionam para atrair novos compradores. Ries e Trout (1993, p.68-75) citam como exemplo o mercado americano de refrigerantes, argumentando que, uma vez que os principais fabricantes têm acesso rápido a inovação, como por exemplo fórmula para uma versão *diet* de seus produtos, o que acontece na prática é que os novos consumidores de suas versões *diet* não vêm da base de consumidores de produtos concorrentes, mas sim da própria base de consumidores da versão normal de seus produtos.
- ✓ Maiores oportunidades para os concorrentes: ganhos de mercado por extensões de linha que têm pouca diferenciação são efêmeros; novos produtos podem ser rapidamente copiados pela concorrência. Além disto, corre-se o risco de distribuir seus esforços de marketing entre linhas amplas de produtos sem volumes expressivos, enquanto os concorrentes estão focados somente naqueles itens de maior demanda dentro da categoria.
- ✓ Aumento de custos não-evidentes: Além dos custos já previstos em um lançamento, como pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, embalagem e comunicação de lançamento, a ampliação indiscriminada de linhas de produto podem trazer alguns custos adicionais, como: fragmentação do esforço de marketing e diluição da imagem de marca; aumento da complexidade de produção, com *setups* de máquina mais frequentes, lotes menos econômicos, administração de muitos itens; maiores desvios no planejamento de

demanda e maior complexidade logística, resultando em maiores estoques; maiores custos de fornecedores pela pulverização de itens e quantidades de compra.

2.11. Como o consumidor avalia as extensões

2.11.1. Teoria da Categorização

Um constructo frequentemente utilizado em estudos para entender como um consumidor avalia uma extensão é a Teoria da Categorização; por esta razão, faz-se necessário discorrer brevemente sobre este constructo, que serve como base para os modelos de avaliação de extensão de marca.

Tal teoria tem suas raízes na pesquisa em psicologia (HARTMAN et al, 1990), que mostra que as pessoas não avaliam deliberadamente e individualmente cada um dos novos estímulos aos quais estão expostas; para avaliar um estímulo, os indivíduos procuram classificá-lo como integrante de uma categoria previamente definida, isto é, tentam “enquadrar” aquela informação ou estímulo em algum modelo já conhecido em seu repertório mental, antes de criar alguma nova categoria.

A categorização é uma evolução em relação ao método de generalização semântica de aprendizado (HARTMAN et al, 1990), e nela o conhecimento dos consumidores sobre os produtos e marcas formam estruturas parcialmente integradas na memória, agrupadas em dois grandes elementos: os objetos percebidos como similares (categorias), e o conhecimento associado a estes objetos e à própria categoria. A partir destas estruturas, os indivíduos podem identificar novos exemplares (uma nova marca, por exemplo), classificá-los em uma categoria existente ou abrir uma nova; em grandes linhas, trata-se de um comparativo entre um objeto e o conhecimento de uma categoria.

Os modelos de categorização mais citados na literatura são o clássico, o probabilístico e o exemplar, que diferem entre si pela forma de representação da categoria e também pelo processo de avaliação, conforme definido por Cohen e Basu (1987).

No modelo clássico, um novo objeto só é enquadrado em alguma categoria se ele possuir todas as características necessárias para pertencer àquela categoria. A categorização ocorre pela procura de atributos do objeto, e comparação de cada um destes atributos com os atributos da categoria. Dentro da categoria, então, estão somente objetos semelhantes em termos de representatividade. Há diversas críticas ao modelo clássico, seja pelo fato que ele é muito restritivo por estabelecer limites específicos de exclusividade de atributos dentro de uma categoria (o que dificulta um consenso sobre o conjunto de atributos que tipifica a categoria) ou porque desconsidera que um exemplar pode ser categorizado de modos diferentes de acordo com fatores contextuais.

No modelo probabilístico as categorias são conjuntos confusos, nos quais há um contínuo de representatividade dos seus membros (de muito representativos a pouco representativos). Ao invés de buscar características necessárias para representar uma categoria, neste modelo a ênfase está no grau em que cada um de seus membros compartilha elementos comuns. Assim, os que têm mais elementos comuns são percebidos como protótipos da categoria, enquanto os membros com menos características comuns ficam no limite inferior da categoria.

Diferentemente da dicotomia do modelo clássico, nesta abordagem os elementos são graduados em semelhança e comparados com um protótipo da categoria, que por sua vez é definido por uma abstração hipotética dos elementos comuns àquela categoria, ou por características do membro mais representativo do grupo.

Já o modelo exemplar pode ser entendido como o mais inclusivo dos três modelos. Nele uma categoria é representada por exemplares específicos e novos objetos são designados a uma categoria ou outra dependendo do grau de similaridade compartilhado com estes exemplares. Fatores do processo de recuperação dos exemplares para comparação, como a frequência de recuperação, exclusividade, intensidade das características, entre outros, têm maior importância na classificação de um objeto do que as regras existentes. A categorização, neste contexto, é sempre referencial, recuperando os exemplares específicos da categoria ao invés dos protótipos (modelo probabilístico) ou atributos (modelo clássico). Os itens de comparação

dependem dos exemplares mais salientes dentro da categoria, e a saliência depende de fatores contextuais.

O modelo exemplar, por suas características, tem recebido preferência dos pesquisadores para embasar a modelagem de decisões e avaliações de extensões de marca.

2.11.2. A avaliação dos consumidores sobre extensões de marca

O artigo de Aaker e Keller (1990) sobre como os consumidores avaliam uma extensão de marca ("*Consumer Evaluations of Brand Extensions*") é uma referência para diversos estudos subsequentes (SUNDE e BRODIE, 1993; ALEXANDRE-BOURHIS, 1994; NIJSSEN e HARTMAN, 1994; BOTTOMLEY e HOLDEN, 2001, entre outros) e traz fundamentos importantes para a pesquisa do tema.

Uma condição para as considerações do artigo é que os consumidores avaliam a extensão baseados somente naquilo que já sabem sobre a marca-mãe e a categoria da extensão, antes de serem expostos a estímulos como propaganda, promoção ou informações detalhadas do produto em lançamento. Isto reduz a interferência e vieses no processo de inferir sobre como poderia ser a extensão. Para que tais inferências resultem em uma avaliação positiva, assumem-se quatro premissas:

- ✓ Consumidores têm alguma consciência e associações positivas sobre a marca original em sua memória, isto é, algum conhecimento potencialmente benéfico que pode ou não ser transferido para a nova categoria;
- ✓ Ao menos alguma destas associações positivas será evocada pela extensão de marca, de acordo com a similaridade e compatibilidade entre a extensão e a marca original;
- ✓ Associações negativas da marca original não são transferidas para a nova extensão;
- ✓ A extensão não cria associações negativas, com os atributos ou benefícios percebidos como positivos ou ao menos neutros na marca original não se transformando em associações negativas no contexto da extensão.

Quanto mais verdadeiras estas premissas, maior a propensão dos consumidores em estabelecer atitudes positivas para a extensão.

O estudo tomou por base alguns constructos como as associações de marca, a qualidade percebida da marca (já descritos anteriormente no modelo Aaker de valor de marca) a adequação (“*fit*”) entre os dois produtos, e a dificuldade em fabricar a extensão de marca.

A grande variedade de associações da marca pode ser potencialmente transmitida para as extensões; o racional motivador de boa parte das extensões é que as marcas originais têm um conjunto de associações que pode ser útil; entretanto, o impacto das associações pode ser danoso para a extensão (ZEITHAML, 1988 apud AAKER e KELLER, 1990). O impacto de uma crença de marca ou associação positivamente avaliada no produto original pode não ser positiva no contexto da nova categoria de produto, como quando se utiliza a associação de “espesso” (positiva para sugerir suco de tomate de alta qualidade) para novo produto na categoria de sucos de frutas para crianças que preferem produtos mais “ralos”. Em termos de um modelo associativo de memória, entender quanto de cada uma das associações será transferida para o novo contexto de produto é um ponto-chave, que não depende somente da intensidade da associação, mas também de outros fatores como o quão apropriada é aquela associação.

A atitude do consumidor em relação à marca baseia-se em atributos como a durabilidade, incidência de defeitos, serviços associados, recursos, desempenho e solução, entre outros. A atitude pode ser conceitualizada em termos de percepção do consumidor sobre a qualidade geral da marca, conforme já descrito no modelo de valor de marca. A qualidade percebida está em um nível de abstração mais elevado do que um ou outro atributo específico do produto. O estudo se propôs a avaliar se existe uma relação de impacto entre a qualidade percebida da marca e as atitudes em relação à extensão: caso a marca esteja associada com alta qualidade, haverá benefícios para a extensão; se a associação for com qualidade inferior, ocorrerá dano à extensão.

Tauber (1988) estudou cerca de 275 extensões reais de marca e concluiu que a adequação percebida das marcas, isto é, “se um consumidor percebe o novo item como sendo consistente com a marca original” é um aspecto relevante para determinar o êxito de uma extensão. Outro estudo (University of Minnesota Consumer Behavior Seminar 1987) citado por Aaker e Keller

forneceu suporte empírico para a noção de que uma maior similaridade percebida entre o atual e o novo produto conduz para uma maior taxa de transferência de percepções positivas ou negativas para o novo produto. A hipótese a testar foi de que a transferência da qualidade percebida de uma marca é maior quando as duas classes de produto, de algum modo, têm uma adequação; quando tal adequação é fraca, a transferência é moderada. Ademais, quando a adequação é fraca, pode gerar associações indesejadas à marca, por exemplo com o consumidor questionando a habilidade de uma empresa especializada em um segmento fazendo produtos para categorias completamente diversas. Se a adequação é incongruente, a extensão pode ser percebida como ridícula.

A combinação ou adequação pode ser percebida de vários modos. Aaker e Keller (1990) sugerem três dimensões para a combinação: duas originárias de uma perspectiva econômica do lado da demanda, a saber, produtos substitutivos e complementares; e outra perspectiva do lado da oferta, de transferência de relações de fabricação.

A dimensão de complementariedade indica o quanto os usuários percebem as duas classes de produto como complementares; os produtos são considerados complementares quando ambos são consumidos em conjunto para satisfazer alguma necessidade particular (HENDERSON e QUANDT, 1980, apud AAKER e KELLER, 1990).

Já a dimensão de substituição é relativa ao quanto os compradores percebem duas classes de produtos como sendo de mesma aplicação, em um contexto onde um pode ser utilizado no lugar do outro para atender as mesmas necessidades.

A terceira medida da combinação, a transferência, reflete a habilidade percebida da empresa que opera em uma classe de produto em operar em outra classe de produto diferente; o consumidor avalia se a empresa tem capacidade de transferir seu conhecimento, pessoas, instalações e métodos para efetivamente desenhar e produzir a extensão. Caso não reconheça essa capacidade, a qualidade percebida ou associações da marca em sua categoria original não se desdobram sobre a extensão, e a companhia é vista como excessivamente diversificada para além de sua área de competência.

Do mesmo modo, a percepção sobre a dificuldade em fabricar itens dentro da categoria do novo produto impacta na avaliação da extensão. O estudo se propôs a validar se os

consumidores avaliavam uma extensão dentro de uma categoria “fácil” de fazer ou trivial é incongruente com uma percepção de alta qualidade percebida da marca original. Existindo incongruência, poderia ocorrer algum tipo de rejeição ou julgamento de que o uso da marca de alta qualidade gerará um incremento desnecessário e injustificado no preço do produto.

Ao analisar a reação da amostra a vinte possíveis extensões sob seis marcas originais, chegou-se aos seguintes resultados:

- ✓ As percepções de atributos inferidas tanto contribuíram como danificaram a avaliação sobre a extensão. Como exemplo, para a extensão da marca Crest na categoria líquido para gargarejo as associações de marca contribuíram positivamente; entretanto, tornaram-se limitantes para uma extensão na categoria goma de mascar (pelo sabor). As associações mais frequentes em avaliações negativas de extensão foram baseadas em atributos concretos de produto, como o sabor do creme dental; em contrapartida, as associações mais frequentes em avaliações positivas de extensão foram baseadas em atributos ou benefícios abstratos, como “estilo”.
- ✓ As percepções de qualidade da marca original e a relação ou combinação entre a classe de produtos original e da extensão interagem na avaliação da extensão. A relação de uma elevada qualidade percebida da marca-mãe e uma avaliação positiva da extensão só foi forte quando houve uma base de combinação entre as duas classes de produto.
- ✓ As três dimensões de combinação entre as categorias de produto original e estendida (transferência, substituição e complementariedade) são válidas e relevantes para a avaliação da extensão. A substituição e a complementariedade necessitam ser conjugadas com a qualidade percebida para sinalizar sobre a avaliação da extensão de marca, enquanto que a transferência afeta de modo primário e direto tal avaliação. De modo geral, a transferência e a complementariedade são indicadores mais importantes que a substituição, e houve evidências de uma interação negativa entre estas duas variáveis de combinação. Além disso, ter uma boa combinação nas dimensões de transferência e complementariedade pareceu bastante adequado, apesar de não ser uma condição necessária para que se tenha uma avaliação positiva da extensão.

- ✓ A percepção de um alto grau de dificuldade em fabricar a extensão teve uma relação direta com a avaliação dos consumidores sobre a extensão, sustentando a hipótese de que uma extensão “fácil de fazer”, em geral, tem menor chance de aceitação. Os indivíduos tendem a julgar a atitude de colocar uma marca de qualidade em uma categoria de produto trivial ou fácil de fazer como algo incongruente com o nome da marca, ou ainda como um esforço grosseiro para capitalizar na imagem de marca original.

As conclusões obtidas a partir deste estudo funcionaram como uma base para outros estudiosos adicionarem outras variáveis ao complexo conjunto de fatores que influenciam a avaliação de uma extensão. O impacto e validade deste estudo são evidenciados até mesmo pela quantidade de citações em artigos e publicações da área, conforme apontado por Bottomley e Holden (2001).

Kapferer (1994, 2004), ao avaliar a reação pública às extensões de marca, também faz referências ao estudo de Aaker e Keller, mas adiciona alguns componentes que, no seu entender, ampliam o quadro de variáveis de influência, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 5- variáveis de influência na aceitação de extensões pelo consumidor. Adaptado de Kapferer (1994)

Para ele, o primeiro componente é a imagem global da marca que será estendida, e qual a sua reputação. Os potenciais compradores estão mais propensos à experimentação de marcas conhecidas, o que não implica que somente marcas fortes têm espaço para extensão; pelo contrário, pode ser vital para uma marca que tem uma imagem mediana estender produtos que trarão “um sangue novo e vida nova” para a marca.

O segundo componente, independente do primeiro, relaciona-se à habilidade da empresa em fabricar o novo produto. O público questiona sua capacidade em transferir conhecimento e *know-how*, e se tem como mobilizar recursos humanos e materiais para produzir e comercializar o produto ou serviço. É uma questão de credibilidade percebida, mais que real credibilidade.

O terceiro componente é a visualização do novo produto ao lado dos demais já existentes no portfolio da marca, o que remete a questão de complementariedade e coerência entre itens.

O quarto componente assinalado por Kapferer (1994) é a dificuldade percebida em fabricar o novo produto. Se baixa a dificuldade, não há grandes vantagens entre uma marca com imagem bem consolidada e outra com imagem fraca; pelo contrário, a reação pode ser negativa caso o público entenda que o uso daquela marca forte é somente um modo de explorar uma categoria ao invés de trazer algum benefício único ao consumidor. Em adição, para ele ter uma marca forte também não contribui caso o público considere que o grau de dificuldade em produzir a extensão é muito elevado, uma vez que isto implicaria numa especialização que a marca, por mais forte que seja, não possui naquela nova categoria.

Apesar do alto grau de similaridade entre estes fatores e os apontados em Aaker e Keller (1990), para ele tal estudo somente explicaria 26% da variância de avaliações de extensão (KAPFERER, 1994, p.130), já que ignora o fato de que, na maioria dos casos, é a própria marca que cria uma conexão entre os diversos produtos nos quais ela é aplicada, num processo de “mão dupla”. Os quatro componentes iniciais baseiam-se em que a avaliação dos consumidores resulta de um processo “de mão única”, no qual o consumidor pensaria somente em termos de produtos e categorias. Deste modo, ao avaliar uma lista de produtos como perfume, sapatos, camisas, canetas, cristais, relógios, eles podem parecer ter pouco em comum; entretanto, ao se olhar uma lista com perfume Gucci, sapatos Gucci, camisas Gucci,

canetas Gucci, etc, os mesmos produtos parecem combinar entre si. Os valores da marca conectam estes itens formando um grupo único.

Por estas razões, constam na proposta de Kapferer (1994) os seguintes itens:

- ✓ Know-how percebido da marca, relacionado à transferência de habilidades para o novo item;
- ✓ Similaridade percebida entre as extensões e os produtos típicos da marca, remetendo à consistência dentro do portfolio de produtos;
- ✓ Dificuldade percebida em fabricar a extensão;
- ✓ Lealdade do consumidor à marca, que altera sua percepção;
- ✓ Envolvimento do consumidor com a categoria de produto da extensão, que resulta em maior ou menor conhecimento das informações relevantes sobre o produto e a categoria, bem como a importância da decisão dentro da categoria;
- ✓ Valores percebidos e significado simbólico da marca;
- ✓ Adequação entre os valores percebidos e a categoria da extensão;
- ✓ Combinação entre a extensão e o significado simbólico da marca;
- ✓ Qualidade percebida da marca.

Neste contexto, a avaliação das extensões pode tomar dois caminhos: se a marca é meramente funcional (baseada em uma fórmula de produto ou *know-how*) os consumidores fazem uso de um modelo baseado em produto, com ênfase na similaridade percebida entre a extensão, os atuais produtos e a nova categoria;

No entanto, caso a marca tenha conotações simbólicas, os consumidores usam um modelo baseado em conceitos e avaliam se a extensão faz parte do território legítimo da marca, isto é, parte das categorias nas quais os valores de marca fazem sentido.

2.11.3. A reciprocidade: geração de valor de marca na extensão e na marca original

O sucesso de uma extensão dependerá de sua habilidade em criar para si própria algum valor de marca, bem como em contribuir para o valor da marca da qual ela deriva.

Criar valor de marca dentro da extensão significa estabelecer um nível suficientemente alto de consciência e algumas associações fortes, favoráveis e únicas; para tanto estão envolvidos diversos fatores como a intensidade dos recursos de marketing aplicados, o posicionamento da marca original, entre outros. Em uma visão centrada nos fatores relacionados ao consumidor, a geração de uma imagem positiva dependerá (AAKER e KELLER 1990; KELLER, 1998): (1) quão salientes são as associações da marca original na mente dos consumidores no contexto da extensão, isto é, que informação vem à mente sobre a marca original quando eles pensam na extensão proposta e a intensidade destas associações; (2) quão favoráveis são quaisquer associações inferidas no contexto da extensão, isto é, se a informação é sugestiva do tipo de produto ou serviço da extensão e de que modo estas associações podem ser vistas como benéficas ou prejudiciais no contexto da extensão; (3) quão únicas são quaisquer associações inferidas na extensão da categoria, ou como estas percepções se comparam com as dos concorrentes.

Como em qualquer tipo de marca, também nas extensões deve-se alcançar pontos de diferenciação, evitando o risco de se tornar “mais um” produto vulnerável a competidores melhor posicionados. Tauber (1988, p.26-30) refere-se à “alavancagem competitiva” como um conjunto de superioridades que uma marca transporta para um produto estendido em uma nova categoria, “quando consumidores, simplesmente por conhecerem a marca, podem imaginar elementos que justifiquem a percepção de que a nova extensão de marca poderia ser uma melhor alternativa que outras marcas concorrentes na categoria”.

Do mesmo modo, é necessário estabelecer alguns pontos de semelhança. Quanto mais dissimilar for o produto novo em relação à marca original, maior a prioridade em estabelecer estes pontos. Enquanto os pontos de diferenciação têm como referência os concorrentes, os pontos de semelhança têm como inspiração os valores embutidos na marca original; deve ficar claro para o potencial consumidor que aquele novo produto compartilha dos mesmos valores da marca que ele já conhece.

Contribuir para o valor da marca original implica na extensão fortalecer ou adicionar associações únicas e favoráveis, além de não diminuir a força de qualquer associação já existente. O efeito da extensão na percepção da marca original pelos consumidores dependerá de três fatores (KELLER, 1998): (1) quão convincente é a associação do benefício ou atributo no contexto da extensão, isto é, se é facilmente interpretável a informação sobre a

performance do produto; (2) quão relevante é a extensão em relação aos atributos ou benefícios da marca, ou quanto a *performance* real ou imaginada do produto em uma categoria pode ser um elemento de predição da *performance* em outras categorias; (3) quão intensamente estão impressas as associações de atributo ou benefício da marca original na mente do consumidor, e com qual que facilidade uma associação pode ser modificada.

Considerando-se tais fatores, o efeito de uma extensão alterar o valor da marca original é mais comum quando os consumidores percebem as informações sobre a extensão como algo revelador em relação à marca-mãe e somente quando eles têm uma associação fraca sobre a marca-mãe acerca daquelas informações. A natureza deste efeito de retorno da extensão sobre a marca original dependerá da natureza da informação: uma avaliação desfavorável de uma extensão pode levar a efeitos negativos de retorno, enquanto avaliações favoráveis podem nutrir o significado da marca-mãe (MARTINEZ e PINA, 2003). Os efeitos não estão somente restritos a associações relacionadas à *performance* de produto; caso uma marca tenha associações mais simbólicas, como um posicionamento de prestígio, uma extensão vertical (uso da marca em produtos de qualidade inferior ou mais popular dentro da categoria, por exemplo uma versão mais barata) pode implicar em desaprovação ou ressentimento dos atuais consumidores da marca.

2.12. Principais resultados em pesquisa sobre extensão de marca

Extensões de sucesso ocorrem mais frequentemente quando a marca origem tem uma percepção de associações favoráveis e existe percepção de adequação entre a marca original e o novo produto. Considerando a teoria da categorização, os consumidores fazem uso de seu conhecimento de categoria de marcas e produtos para simplificar, estruturar e interpretar o seu ambiente de marketing (MYERS-LEVY e TYBOUT, 1989). Nesta perspectiva, se para um lançamento for utilizada uma marca que já é percebida como similar ou fortemente relacionada com aquela categoria do produto lançado, então os usuários podem mais facilmente transferir sua atitude em relação à marca original para a extensão.

Por outro lado, se os usuários não percebem esta similaridade ou forte relação, tendem a avaliar a extensão por um processo mais detalhado e fragmentado (alternativo ao processo de

categorização); neste caso, a favorabilidade de qualquer associação que puder ser inferida sobre a extensão pode ser a principal determinante da avaliação da extensão (BOUSH e LOKEN, 1991).

A categorização na avaliação de extensões, então, é um processo de duas etapas: primeiro os consumidores determinam se, em suas mentes, existe uma combinação entre o que eles sabem sobre a marca original e o que eles acreditam seja verdadeiro acerca da extensão; depois, caso exista a combinação, é esperado que eles transfiram suas atitudes sobre a marca original para a extensão; caso não se evidencie a combinação, tendem a avaliar a marca de um modo mais fragmentado.

Caso se dê por este modo mais fragmentado, a avaliação da extensão dependerá da força, favorabilidade e quão únicas são as associações relevantes da marca original no contexto da extensão. O estudo de Aaker e Keller (1990) demonstra que tanto uma percepção de adequação entre a categoria do produto original e a da extensão, quanto a percepção de alta qualidade da marca original resultaram em avaliações mais positivas da extensão.

Há várias bases para a adequação: relativas ou não a atributos e benefícios de produto, situações semelhantes de uso, tipo de usuário. Qualquer associação presente na mente do consumidor pode servir como base para a adequação. Como já visto no modelo de valor de marca de Aaker (1996), há diversos tipos de associações que podem ser conectadas a uma marca; deste modo existem muitas maneiras de avaliar a adequação entre uma marca e sua extensão; obviamente, quanto mais existirem associações comuns entre ambas, maior a percepção geral de similaridade ou adequação (BASS, 2004).

O estudo de Park et al (1991) demonstrou que pode existir a percepção de adequação entre marca original e extensões por duas bases distintas: similaridade de atributos de produto e consistência de conceito de marca. O conceito de marca foi definido como a imagem única que surge de uma combinação de atributos, benefícios e esforços de marketing utilizados para elevar estes atributos para níveis mais simbólicos (por exemplo *status*); a consistência deste conceito relaciona-se com o quanto o conceito de marca acomoda o produto estendido.

O mesmo estudo distingue marcas orientadas por função, cujas associações dominantes se relacionam a desempenho de produto (ex. relógios Timex), e marcas orientadas por prestígio, cujas associações dominantes se relacionam à expressão de auto-conceito ou imagens do consumidor, como nos relógios Rolex. Experimentalmente, a marca Rolex foi mais facilmente estendida para categorias como relógios de bolso, braceletes e jóias do que Timex; por outro lado, Timex foi mais facilmente estendida para categorias como baterias, calculadoras e cronômetros do que Rolex. No primeiro caso, a alta consistência do conceito de marca Rolex suplantou a falta de similaridade de atributos entre os produtos; no segundo, existiu um grau de similaridade de atributos de produto suficiente que favoreceu uma marca orientada por função como Timex.

Broniarczyk e Alba (1994) também demonstraram que a falta de adequação entre a categoria de produto da marca original e a categoria de produto da extensão pode ser superada caso as associações chave da marca original sejam salientes e relevantes dentro da categoria da extensão. Um exemplo experimental foi a marca *Fruit Loops* de cereal, que tem fortes associações de adocicado, colorido e infantil, cujas extensões em categorias dissimilares de produto como pirulito e picolé foram mais bem avaliadas que extensões dentro da categoria de matinais, como waffles; a razão disto está na relevância de suas associações principais no contexto das categorias dissimilares propostas.

Dependendo do conhecimento do consumidor sobre o produto, a percepção de adequação pode ser baseada em associações técnicas ou de manufatura, ou considerações mais superficiais como necessidade ou complementariedade. As percepções de adequação podem ter outras bases além de atributos ou benefícios. O estudo de Aaker e Keller (1990) demonstrou que a percepção de adequação entre a marca original e sua extensão pode estar relacionada às noções econômicas de substituição e complementariedade de uso de produto, bem como pela habilidade e recursos do fabricante em produzir aquela extensão. Neste sentido, o reconhecido *know-how* da Honda em motores para carros, cortadores de grama, geradores e outros equipamentos ajuda na percepção de adequação para qualquer outra máquina com pequenos motores que a marca desejar introduzir. Há também exemplos de extensões bem avaliadas com pouca compatibilidade de fabricação, mas alta complementariedade de uso, como extensões da marca Colgate de creme dental para escovas de dente (KELLER, 1998).

Estas percepções de adequação, entretanto, podem depender do quanto os consumidores sabem sobre as categorias de produto envolvidas na avaliação, conforme experimento relatado por Kapferer (1994, p.128-132). Consumidores mais informados, profundos conhecedores da categoria, tendem a utilizar aspectos técnicos e de produção para julgar a adequação, considerando similaridades em termos de tecnologia, design, processo produtivo, materiais e componentes; consumidores mais iniciantes, por sua vez, tendem a usar considerações mais perceptuais e superficiais como embalagens, forma, cor, ou tamanho. No experimento, os profundos conhecedores viam muito mais adequação entre produzir raquetes de tênis e tacos de golfe -pelas similaridades e sinergias envolvidas na produção de ambos- enquanto os iniciantes viam muito mais base de adequação entre produzir raquetes e calçados para tênis.

Marcas de alta qualidade conseguem ser mais estendidas que marcas de qualidade média, ainda que ambas tenham limites de extensão. Marcas de alta qualidade são frequentemente vistas como de maior credibilidade, mais experientes e confiáveis naquilo que fazem (KAPFERER, 2004). Como resultado, ainda que o usuário perceba que uma extensão distante não é adequada para a marca, tende a dar para a marca de qualidade o benefício da dúvida (Keller e Aaker, 1992). Porém, quando uma marca é vista como de qualidade média, os usuários tendem a questionar suas habilidade ou motivos para praticar a extensão. Além disto, toda marca tem limites de extensão, como diversos pesquisadores já argumentaram por meio de ridículas ou cômicas potenciais extensões hipotéticas.

Uma marca vista como sinônimo de categoria tem mais dificuldade em estender para outras categorias. Se uma marca é entendida como um protótipo ou exemplo perfeito de uma categoria, é difícil para os consumidores pensarem nesta marca de outro modo, conforme estudo desenvolvido por Farquahr et al (1992). Neste estudo foram avaliadas extensões a partir de marcas-mãe dominantes dentro de cada categoria, isto é, marcas que imediatamente vêm à cabeça do consumidor quando se menciona um atributo de produto ou de categoria, ou situação de uso, ou benefício; entre estas marcas estavam Rum Bacardi, Adesivos Band-Aid, Antiácido Alka-Seltzer, Aspirina Bayer.

Reconhecendo que as associações extremamente fortes destas marcas dentro da categoria dificultam sua extensão para outras categorias, os autores propõem estratégias alternativas dentro da hierarquia de marcas para permitir que sejam estendidas, ainda que indiretamente: (1) estratégia de sub-marca, introduzindo um novo elemento na hierarquia abaixo no nível da marca-mãe para alterar seu significado; (2) estratégia de super-marca, adicionando um novo elemento acima do nível da marca-mãe na hierarquia, tipicamente para sugerir alguma melhoria de produto; (3) estratégia de marca cruzada, fortalecendo a marca-mãe com a associação a outras marcas; (4) estratégia de marca de ligação, utilizando a marca-mãe como endosso a uma nova marca enquanto a empresa tenta introduzir um lançamento em uma categoria de produto mais distante.

Associações concretas de atributos tendem a ser mais difíceis de estender do que associações abstratas de benefícios. Em extensões simuladas para algumas marcas no trabalho de Aaker e Keller (1990), os consumidores inferiram espontaneamente associações negativas baseadas em atributos de produto, ainda que no senso comum tais inferências não sejam atitudes esperadas de um fabricante quando coloca em linha tais extensões; assim, a Pipoca Heineken foi rejeitada pelas associações de gosto ruim ou de cerveja, bem como a goma de mascar Crest por ter gosto esperado de pasta dental.

Associações mais abstratas, em contrapartida, podem ser vistas como mais relevantes em um espectro mais amplo de categorias por causa de sua natureza intangível. No mesmo trabalho a marca Vuarnet pode ser aplicada para um grande conjunto de categorias dissimilares, como roupas esportivas, carteiras, relógios e esquis. Neste caso, a complementariedade pode ter conduzido a inferências que os novos produtos teriam o mesmo atributo de estilo ou moda associado ao nome Vuarnet. Kapferer (1994) corrobora com a opinião dos autores anteriores ao relatar que as grifes ou marcas de alto prestígio têm muito mais facilidade de adicionar novas categorias em seu portfólio de produtos que marcas baseadas exclusivamente em aspectos de produto ou *know-how* de fabricação.

Pode haver dificuldade em estender para uma categoria de produto vista como fácil de fazer. O estudo de Aaker e Keller (1990) retratou que extensões hipotéticas como Pipoca Heineken, Queijo Haagen-Dazs e Creme de Barbear Crest tiveram avaliação ruim em parte porque todas

as marcas concorrentes dentro das mesmas categorias eram consideradas semelhantes em termos de qualidade, sugerindo que a extensão de marca proposta não seria capaz de ser superior aos produtos já existentes na categoria. Se uma empresa com marca de alta qualidade lança uma extensão em uma categoria onde não exista diferenciação entre as marcas e produtos concorrentes, os consumidores entendem que há alguma incongruência, falta de vantagem competitiva ou razão de compra, ou que a marca tentará ofertar seus produtos com preço muito maior que o razoável.

Por outro lado, quando se estende a marca para uma categoria difícil de fazer, na qual as diferentes marcas variam em termos de qualidade, há uma grande oportunidade para uma extensão ser percebida como diferenciada, anda que os consumidores não tenham clareza sobre qual o nível real de qualidade do produto estendido (KARDES e ALLEN, apud KELLER, 1998).

Uma extensão de sucesso pode não só contribuir para a marca original como também permitir que a marca seja estendida para ainda mais longe. Como já visto anteriormente, uma extensão bem sucedida pode ter o efeito de alterar o significado da marca original, com a extensão reforçando o grau de exclusividade e de favorabilidade da marca. O estudo de Keller e Aaker (1992) concluiu que consumidores que não tinham uma clara posição acerca de uma marca, quando expostos a uma extensão bem sucedida desta marca, aumentaram sua avaliação de qualidade geral da marca; além disto, associações conectadas à marca original em virtude da extensão em outras categorias podem contribuir para clarificar o significado central da marca. O mesmo estudo sustenta que, ao se introduzir uma sequência de extensões próximas entre si mas cada vez mais distantes do produto original, é possível que uma marca alcance categorias de produto que seriam muito mais difíceis de alcançar caso decidisse tentar entrar sem este processo por etapas.

O trabalho de Dacin e Smith (1994) reforça que, se houver uniformidade no nível de qualidade percebida dos diferentes produtos de um portfólio, os consumidores tendem a avaliar melhor novas propostas de extensão daquela marca. Empresas que demonstraram pouca variação de qualidade dentro de suas linhas de produto tiveram maior facilidade de superar eventuais faltas de adequação das extensões.

Uma extensão de marca mal sucedida afeta a marca original somente quando há uma forte base de adequação entre as duas. Experimento conduzido por Roedder-John e Loken (1993, apud Keller, 1998) retrata que houve queda na qualidade percebida de uma marca da área de saúde e beleza com uma hipotética introdução de uma extensão de menor qualidade na mesma categoria de produto (shampoo); por outro lado, a qualidade percebida da marca ficou inalterada quando a extensão de menor qualidade proposta foi em uma categoria dissimilar (lenços faciais). Além disto, quando se simulou tirar de linha uma eventual extensão mal sucedida, foi mais fácil para os usuários compartimentalizarem a informação sobre aquela extensão e atribuírem seu desempenho ruim como decorrente de uma categoria de produto não relacionada à marca original.

Uma extensão mal sucedida não impede a companhia de retomar seus esforços na categoria desejada e introduzir uma nova extensão na categoria desejada em momento posterior. O artigo de Keller e Aaker (1992) relata o caso da Levi's e sua extensão para roupas mais formais, no estilo "casual para usar no escritório", com camisas, calças cáqui e malhas. Tais extensões ao jeans foram primeiramente introduzidas sob a marca Levi's, cuja imagem não tinha adequação suficiente para a imagem desejada pelos consumidores mais individualistas deste tipo de roupa mais formal, e o resultado foi o fracasso e retirada da linha. Posteriormente, os mesmos itens foram lançados sob uma nova marca, Dockers, que contava com as associações indiretas da marca Levi's como endossante. Apesar do primeiro fracasso não ser uma restrição para a retomada de ações na nova categoria, mostrou que existem certas "fronteiras perceptuais" que limitam a marca na mente dos consumidores.

Extensões verticais são mais difíceis de obter sucesso e frequentemente requerem estratégias de sub-marca. Por razões diversas de mercado, uma empresa pode ser impelida a introduzir versões mais baratas de suas linhas de produto. Uma opção é criar uma nova marca com posicionamento específico de combate, cujas vantagens e desvantagens já foram relatadas anteriormente; outra é esticar a marca verticalmente para níveis inferiores de qualidade, o que obviamente implica no risco de banalizar e macular a imagem da marca original. Como alternativa, Keller (1998) relata que diversas organizações acabam optando por estratégias de sub-marca para designar suas versões mais econômicas sem afetar o valor de marca original.

Para marcas orientadas por prestígio, a questão é ainda mais delicada, pois é necessário manter um balanço entre disponibilidade e dificuldade de acesso, de modo que as pessoas sempre tenham por aspiração consumir a marca e ao mesmo tempo não se sintam excluídos ou que a marca é inalcançável; além disto, os atuais consumidores daquela marca não podem sentir-se desprestigiados ou que perderam a aura de exclusividade de uso do produto.

O caminho oposto, isto é, esticar uma marca para um nível superior de qualidade, é uma tarefa muito mais difícil e são poucos os casos de sucesso. Keller (1998) exemplifica que os principais fabricantes japoneses de carro –Honda, Toyota e Nissan- tiveram que criar nomes separados para suas linhas de luxo –Acura, Lexus e Infinity- para transpor a diferença de posicionamento de carros baratos, compactos e econômicos típica dos japoneses e as expectativas da categoria de luxo.

Uma alternativa para extensão vertical para cima é a adição de algum sinalizador ou termo que evidencie de modo explícito um acréscimo de qualidade, como o uso de termos com *plus*, *melhorado*, *extra*, *super* ou *pro*. O estudo de Farquhar et al (1992) conclui que o uso deste tipo indireto de extensão por super-marca traz menores riscos que extensões diretas para elevar uma marca-mãe a categorias superiores. Eles sugerem manter a marca-mãe longe da visão dos consumidores; primeiro deve-se construir a marca da extensão para então mostrar a marca-mãe como um reforço familiar ao usuário.

A estratégia mais efetiva de comunicação de uma extensão é aquela que enfatiza as informações sobre a extensão, em detrimento de lembranças sobre a marca original. Resultados do experimento de Aaker e Keller (1990) indicam que esconder ou explicitar informações sobre a qualidade da marca original não melhora a posição de extensões que haviam sido mal avaliadas. Por outro lado, uma descrição breve e objetiva acerca de atributos da extensão sobre os quais havia algum tipo de dúvida ou preocupação implica em melhores avaliações das extensões (BRIDGES et al, 2000). Um exemplo de extensão mal avaliada foi um hipotético serviço de revelação de fotos no McDonald's, que levantava associações de fotos engorduradas. Quando se relatou aos mesmos consumidores que aquele serviço vinha de um fornecedor reconhecidamente barato, conveniente e rápido –associações típicas da marca original- a avaliação da extensão não se alterou; por outro lado, quando se relatou que os serviços de revelação ficavam fisicamente separados da operação de lanchonete, e que faziam

uso de um renomado fabricante da área de fotografia para processar a revelação, a avaliação da extensão melhorou consideravelmente. Isto sugere que ao clarificar a natureza de atributos importantes do novo produto, consegue-se inibir inferências negativas e reduzir a importância de dúvidas ou preocupações dos consumidores sobre a credibilidade da empresas no contexto da extensão.

2.13. Posicionamento X alcance da extensão

A ótica do autor para estudar o caso, cuja representação visual encontra-se na figura a seguir, tem por objetivo relacionar o alcance adequado das extensões, considerando o posicionamento da marca original e produto original a ser estendido. Evidentemente, como já foi visto, existem levantamentos sobre diversos outros fatores -além do posicionamento original da marca- que impactam neste alcance; a idéia aqui apresentada não tem um efeito substitutivo, mas sim complementar aos levantamentos anteriores.

Por alcance adequado entenda-se aquele compatível com o potencial de extensão da marca, isto é, que tem maiores chances de ser bem avaliado pelos consumidores, e gera os benefícios esperados quando se opta por uma extensão, a saber: encurtar o caminho para construção de valor marca em um novo produto, transferir positivamente os valores da marca original para o lançamento, e preferencialmente com o efeito recíproco de nutrir e aprofundar o significado da marca original.

Figura 6 – relação entre alcance das extensões X posicionamento da marca. Fonte: autor

O desenho acima tem duas variáveis principais, cada qual representando um contínuo: em um eixo estão diferentes estágios do posicionamento da marca original, tais como fórmula, know-

how (até aqui níveis funcionais), interesse e filosofia (simbólicos); o embrião desta classificação foi proposto por Kapferer em 1994 e aprimorado em 2004. No outro contínuo estão os diferentes estágios de similaridade de produto da extensão em relação ao produto original.

A figura abaixo clarifica as diferenças entre os estágios de posicionamento. Quanto mais próximo do nível filosófico, maior a complexidade e profundidade do posicionamento, bem como a capacidade da marca em suportar extensões.

Quadro 4 – características de cada nível de posicionamento psicológico de marca.

O posicionamento baseado em fórmula está diretamente relacionado ao produto físico em si, suas características como sabor, cor, aspecto, embalagem e suas variações; a marca é essencialmente o próprio produto, em suas diferentes versões, concentrada em um território específico dentro da categoria.

Marcas com posicionamento ancorado em *know-how* são percebidas pelo mercado como especialistas em fazer algo, com bom domínio das técnicas produtivas daquela categoria de produto; por exemplo, uma fábrica de tintas provavelmente tem equipamentos, fornecedores, processos produtivos, canais de distribuição e outros elementos suficientes para, se quiser, enveredar para a produção de vernizes. A idéia é aproveitar-se da tecnologia atual disponível internamente para fazer produtos diferentes (ate certo ponto) do atual; todos os produtos da marca, porém, refletem a mesma dominância dos valores objetivos e racionais.

Empresas cujo posicionamento de marca é orientado por interesse extrapolam a ênfase funcional e começam a ser percebidas de maneira mais simbólica, com uma visão mais externa, isto é, voltada ao mercado de atuação, e não ao produto com o qual atuam neste mercado. Um exemplo já citado é o posicionamento da Colgate, interessada em cuidados orais –desdobrados em escovas dentais, cremes dentais, fio dental, líquidos de gargarejo, etc; outro exemplo é a marca Penalty, bastante concentrada em esportes como futebol de salão, com produtos como calçados especiais, vestuário, bolas, apitos, luvas, caneleiras, bolsas, etc. A tendência neste estágio de posicionamento é de abrir um portfólio de produtos diferentes em termos de categoria de produto, mas conectados e restritos pelo interesse original.

Quando o posicionamento da marca encontra-se no nível filosófico, ocorre a abstração e desvinculação do produto em si. A marca é fundamentada em aspectos emocionais e subjetivos, que são refletidos em seus diversos produtos, independentemente de suas categorias. A marca serve, muitas vezes, como elemento de projeção de auto-imagem do consumidor. Exemplos comuns são as marcas de prestígio, como a Ferrari que tem em seu portfólio carros, perfume, roupas e até notebooks. Idem para Versace, cujos apelos de exclusividade, estilo e aspectos de moda, relacionam-se a produtos tão dissimilares como alta costura, perfume, revestimento cerâmico, movelaria, edições especiais de carro, etc. Os produtos não precisam ter similaridade técnica ou funcional entre si, mas permanecem unificados pelas crenças e aspirações embutido no sistema de valores da marca.

Na visão da empresa, é possível enquadrar seu atual negócio em cada um dos estágios de posicionamento; entretanto, o real posicionamento, o dominante, é aquela que é mais percebido pelos consumidores como o mais representativo entre os demais de uma determinada marca; como coloca McLuhan (1996), a realidade é a percepção. Sendo o posicionamento essencialmente baseado em associações em torno da marca, para mapear o real posicionamento pode-se fazer uso de modelos diversos, como as redes associativas descritas no modelo Aaker (1996).

No eixo de similaridade de produto está o produto original, que é o ponto de partida; a seguir a extensão de linha de produto, depois extensão complementar dentro da categoria; extensão para outras categorias complementares ou afins; e na ponta do eixo as extensões para categorias dissimilares de produto; esta escala apresenta um crescente do grau de dissimilaridade.

O desenho representa que o “melhor alcance” da extensão é diretamente vinculado ao posicionamento dominante da marca: se baseado em fórmula, fica restrito a extensões de linha de produto; em *know-how*, a extensões complementares dentro da categoria; em interesse, em lançamentos em categorias complementares ou afins; e se baseado em filosofia, pode alcançar até produtos em categorias dissimilares.

Assim, se uma marca com posicionamento percebido de interesse tem somente um produto com duas ou três variações, está subutilizando seu potencial; do mesmo modo, marcas que não têm profundidade, isto é, identidade à parte dos aspectos funcionais (produto ou fórmula), não conseguem suportar um espectro amplo de extensões. Se estendidas, declinam e regridem para a função de protomarca, isto é, um nome de fábrica que somente garante uma origem ao item, com o dano de que os valores da marca original ficam diluídos.

Os principais aspectos que sustentam esta visão são o da adequação e o das associações-chave. A idéia de adequação já foi amplamente revista, e está relacionada com a categorização, o modelo proposto por Aaker e Keller (1990), e outros tantos estudos posteriores. Já as associações-chave são aquelas comuns a um grupo de produtos ou marcas, isto é, aquelas que os identificam e que estabelecem sua afinidade; quanto mais diferentes física e funcionalmente entre si os produtos, mais simbólicas terão que ser suas associações-chave para que façam sentido.

Sendo assim, nas marcas próprias do varejo supermercadista, o consumidor sabe que o varejista não tem controle sobre o produto em si, fórmula ou *know-how*. Mas sabe que em uma marca própria existe uma filosofia, normalmente de ofertar um produto de qualidade assegurada a um preço competitivo. Esta percepção permite que o varejista estenda sua marca própria para múltiplas categorias de produto, de itens simples como sabão em pó e cereal até itens mais complexos como pneu e eletro eletrônicos.

Os exemplos abaixo simulam o que poderiam ser algumas extensões adequadas -hipotéticas ou não- para cada estágio de posicionamento, partindo de algumas marcas e produtos originais. Evidentemente, nem todas são viáveis, pois para cada marca existe somente um posicionamento dominante. Tomando-se o exemplo da Coca-Cola, fica claro que existe uma limitação, até pela marca ser sinônimo de categoria; é fato que, para entrar no mercado de

suco, a corporação optou por usar a marca Minute Maid, uma vez que as associações de natural, tão essenciais na categoria, não são um atributo da marca.

<u>Posicionamento</u>	<u>FORMULA</u>	<u>KNOW-HOW</u>	<u>INTERESSE</u>	<u>FILOSOFIA</u>
	Motos econômicas de baixa cilindrada	Motos para todos os usuários	Máquinas para Locomoção e mobilidade de pessoas	Máquinas confiáveis; Geradores de movimento e energia
<i>Alcance da extensão</i>	Honda 125 cargo (variação de produto)	Honda 600 Custom (complemento na categoria)	Honda Civic (carro) (categoria afim, complementar)	Gerador Honda (categoria dissimilar)

Exemplo alcance extensão da marca - ***Honda CG 125***

<u>Posicionamento</u>	<u>FORMULA</u>	<u>KNOW-HOW</u>	<u>INTERESSE</u>	<u>FILOSOFIA</u>
	Refrigerante “Cola”	Refrigerantes Em geral	Bebidas refrescantes	Momentos de prazer
<i>Alcance da extensão</i>	Coca-Cola Light; Coca-Cola 750ml (variações de produto)	Coca-Cola Lemon; Coca-Cola Cereja; Guaraná Coca-Cola (complemento na categoria)	Água Coca-Cola; Cuba Libre Coca-Cola (categoria afim, complementar)	Sorvete Coca-Cola; Pipoca Coca-Cola (categoria dissimilar)

Exemplo alcance extensão da marca – ***Coca-Cola***

<u>Posicionamento</u>	<u>FORMULA</u>	<u>KNOW-HOW</u>	<u>INTERESSE</u>	<u>FILOSOFIA</u>
	Relógios de pulso suíços baratos, com design e “criativos”	Relógios de pulso suíços criativos para todos	Objetos pessoais com design, itens de moda	Produtos com design, inovadores
<i>Alcance da extensão</i>	Swatch Basic - coleções (variações de produto)	Swatch Scuba; Swatch infantil; Swatch Digital Cronômetro (complemento na categoria)	Bijoux Swatch; Caneta Swatch; Relógio de Mesa (categoria afim, complementar)	Carro Smart by Swatch (joint venture com Daimler) (categoria dissimilar)
Exemplo alcance extensão da marca – <i>Relógios Swatch</i>				

Quadros 5, 6 e 7 – exemplos hipotéticos de extensões de acordo com o posicionamento original da marca.

3. METODOLOGIA

3.1. O método e a estratégia de Pesquisa

Metodologia, conforme definido por Barros e Souza Lehfeld (1986, apud GIL, 1999), consiste em estudar e avaliar métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não ao nível das implicações de suas utilizações. Assim sendo, a metodologia científica examina e avalia técnicas de pesquisa, assim como a geração ou verificação de novos métodos que permitam a captação de informações com a finalidade de resolver problemas de investigação.

Conforme Ander-Egg (1978) a pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Sendo a ciência uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada (CASTRO, 1977), é somente pela experiência que se colhe informação a respeito do mundo; para que a pesquisa seja científica de fato, há de se ter controles estruturados sobre os métodos de observação e de avaliação.

Considerando a complexidade do tema extensão de marca, é interessante realizar uma pesquisa empírica, em complemento à revisão teórica com fonte na literatura. Para este estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório quanto à estruturação do problema, e com o uso do método de estudo de caso.

Na abordagem de Gil (1999), as pesquisas são classificadas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos. Outros autores, como Aaker et al (2001), substituem o conceito de explicativo pelo causal; existe ainda uma corrente (KINNEAR e TAYLOR, 1996; MATTAR, 1993; MALHOTRA, 2001) que classifica as pesquisas entre exploratórias -que objetivam a familiaridade ou uma nova compreensão de um fenômeno- e conclusivas, nas quais se testam hipóteses específicas e examinam-se relações entre variáveis.

Conforme Mattar (1993, p.89), as pesquisas conclusivas “(...)são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação”.

As pesquisas conclusivas descritivas (GIL, 1999) têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma característica bastante significativa é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Já as pesquisas conclusivas causais têm por escopo evidenciar interações entre diferentes variáveis que sugiram relações de causa e efeito entre si.

Malhotra (2001) entende que neste tipo de pesquisa a amostra deve ser grande e representativa; a análise dos dados quantitativa; as constatações conclusivas e utilizadas como dado para tomada de decisão. O processo envolve um alto grau de exatidão, e as informações necessárias são claramente definidas para que se reduza o viés e potencialize a precisão das provas obtidas.

As pesquisas exploratórias, por outro lado, têm como principal objetivo o desenvolvimento, esclarecimento ou modificação de conceitos e idéias, com o propósito de auxiliar na formulação de hipóteses pesquisáveis ou problemas mais precisos para estudos posteriores. Usualmente faz-se uso de levantamento bibliográfico e documental, estudos de caso e entrevistas não padronizadas ou estruturadas. Visam prover o pesquisador de maior conhecimento sobre um tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 1993), e costumam representar um primeiro estágio de investigação.

Gil (1999) coloca que, de todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são a prática padrão nestas pesquisas. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com a finalidade de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, sobre determinado fato.

Caso o tema escolhido seja pouco explorado e exista muita dificuldade em formular hipóteses precisas e operacionalizáveis, este tipo de pesquisa é o mais indicado. O planejamento de pesquisa deve ser flexível o suficiente para permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno.

O tipo exploratório é caracterizado por Malhotra (2001) como sendo aquele onde as informações necessárias são definidas ao acaso, a amostra é pequena e não representativa, a análise de dados qualitativa, e as constatações são experimentais, com desdobramentos em outras pesquisas exploratórias e conclusivas. Este estudo sobre extensões tem por finalidade a

familiarização com um fenômeno, esclarecendo conceitos. Neste contexto, deve ser entendido como uma pesquisa predominantemente exploratória.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, este estudo é essencialmente qualitativo, conforme afirmado por Campomar (1991, p.95-97) “(...) para qualquer tipo de estudo em desenvolvimento poderão ser utilizados métodos quantitativos ou qualitativos. Nos quantitativos procura-se encontrar medidas em populações e quando, por limitação de recursos, isso não se torna diretamente possível, procura-se encontrar essas medidas por meio de inferência estatística, usando-se amostras da população e testes paramétricos e não paramétricos de inferência. (...) Já nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.”.

3.1.1 Estratégia de Pesquisa e limitações

No que se refere ao escopo da pesquisa em termos de amplitude, profundidade e representatividade, o presente trabalho pretende utilizar-se de um Estudo de Caso em uma empresa que atua nos segmentos de ferragens, materiais de construção civil e esquadrias.

Yin (2001) coloca que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. O objetivo então é aprofundar a descrição de determinado fenômeno, podendo o investigador optar pelo estudo de situações típicas (semelhante a muitas outras do mesmo tipo) ou não-usuais.

No estudo de caso há a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, e às vezes o número de casos estudado reduz-se a um. Enfatiza-se a completa descrição e entendimento dos fatores da situação, não importando os números envolvidos (CAMPOMAR, 1991).

O pesquisador não parte de esquemas pré-definidos ou rígidos. Ele concentra sua atenção para as novas categorias que se originam na interação concreta entre ele próprio e a realidade objeto de estudo. Procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.

Deste modo, o pesquisador que desenvolve um estudo de caso deve assumir uma abordagem aberta aos novos elementos ou a multiplicidade de dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. Os conflitos e as divergências, elementos comuns da situação social, devem se fazer presentes no estudo.

Pode-se classificar o estudo de caso como uma pesquisa em profundidade, caso se limite a um tema específico, examinando o maior número possível de variáveis que interfiram no problema de pesquisa. Do mesmo modo, a amplitude do estudo de caso é pequena, ainda que o interesse não seja pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo (CASTRO, 1977).

A escolha do método de pesquisa, conforme Yin (2001, p.19) deriva de três aspectos básicos: o tipo de questão de pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais, e o grau de enfoque em acontecimentos reais e contemporâneos em oposição aos acontecimentos históricos. No estudo de caso, as questões estão mais na linha de “como” e “por que”, o foco em acontecimentos contemporâneos, e não existe o controle de eventos comportamentais.

Opinião aproximada traz Campomar (1991, p.95-97), que entende que no estudo de caso há “(...)a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências(...) feitas por analogia de situações, respondendo principalmente a questões por quê? e como? ...”. Donaire (1997) e Yin (2001) complementam que o estudo de caso pode ser utilizado tanto em uma pesquisa descritiva ou explicativa quanto em uma pesquisa exploratória.

Yin (2001) retrata que o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores. As razões para esta preferência estão atreladas ao fato do estudo de caso servir em pesquisas de diferentes propósitos, tais como: (1) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; (2) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, e (3) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Apesar da limitação do método de estudo de caso em não se generalizar seus resultados para o universo ou população, prejudicando sua representatividade, Yin (2001) afirma que é possível generalizar os resultados para proposições teóricas, isto é, para levantar hipóteses ou constructos passíveis de estudos posteriores. Outros métodos, como a pesquisa experimental, também estão sujeitos à falta de representatividade e os levantamentos a vieses e nem por isso deixam de ser métodos cientificamente aceitáveis ou pouco utilizados.

3.1.2. O protocolo da pesquisa

O protocolo de estudo de caso tem por finalidade orientar o pesquisador na condução da pesquisa e também aumentar a confiabilidade, uma vez que contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas no estudo (YIN, 2001). A elevada qualidade e rigor do protocolo servem para a validade do estudo de caso. As componentes básicas do protocolo são o escopo, o objetivo, as questões de estudo, além dos procedimentos de campo como locais de estudo, vias de acesso, fontes de informações e procedimentos de coleta de dados. Apesar de suas vantagens para o entendimento de desenvolvimento do projeto, cabe evidenciar que o protocolo não deve ser entendido como uma camisa de força para o estudo já que, conforme dito anteriormente, deve haver flexibilidade para o pesquisador considerar novos aspectos surgidos na coleta inicial de dados. O protocolo do presente trabalho encontra-se no apêndice.

3.2. Coleta e tratamento de dados

3.2.1. Fontes

Yin (2001) propõe seis fontes de dados principais para o estudo científico: documentação, entrevistas, registros em arquivos, observação-participante, observação direta e artefatos físicos. Mattar (1993) entende que os dados podem ser obtidos em quatro tipos de fontes diferentes: do pesquisado, por própria declaração verbal ou escrita; de pessoas que tenham informações do pesquisado, quando não é possível fazer a coleta diretamente com o pesquisado; de situações similares, por meio do exame de situação análoga ou similar, de forma natural ou criada pelo pesquisador; ou ainda de dados existentes, originários principalmente de fontes secundárias.

A principal fonte primária para o estudo será o levantamento experimental (MATTAR, 1993), feito por meio de entrevistas pessoais, onde será possível captar os conhecimentos que não estão escritos e que, muitas vezes, estão acumulados nas pessoas da organização por sua experiência em determinados assuntos.

Haverá também um levantamento de fontes secundárias que, segundo Mattar (1993) compreendem: (1) levantamentos documentais, utilizando informações contidas em documentos da própria organização; (2) levantamentos bibliográficos, que representam uma forma rápida e econômica de amadurecer ou aprofundar um problema por meio de conhecimentos de trabalhos já feitos por outros; e (3) levantamento de pesquisas efetuadas, o que facilita o trabalho na medida em que se buscam pesquisas já existentes sobre o tema em questão.

Trata-se, então, de uma pesquisa feita em condições ambientais reais, isto é, uma pesquisa de campo.

3.2.2. Instrumentos

Caso o dado a obter seja primário, Mattar (1993) ressalta que o método pode ser o da observação, no qual o investigador não interfere ou interage de modo direto com o respondente, ou da comunicação.

No método da comunicação existe um questionamento escrito ou verbal do respondente para se obter a informação desejada; pode-se aplicar o método com uso de entrevistas, que podem ser pessoais ou por telefone, e individuais ou em grupo; uma alternativa é a aplicação de questionários de auto-preenchimento.

Se o objetivo é ter uma associação direta dos dados a obter do entrevistado, além de abordar com maior profundidade o tema de estudo, a entrevista pessoal individual é o caminho mais recomendado. As entrevistas, segundo Mattar (1993), podem conter questões abertas, que fazem do entrevistado um informante-chave que fornece percepções, sugere fontes de evidência e até mesmo acessa tais fontes; uma variação que também faz uso de perguntas abertas é a entrevista focalizada, na qual o pesquisador costuma seguir um conjunto de questões previamente derivadas do protocolo de estudo de caso. Existe ainda a possibilidade

de aplicação de entrevista estruturada, na qual a condução das perguntas é parecida com a do levantamento formal, mas sem o objetivo de medir, mas sim de compor uma parte do conjunto de evidências.

Já para Haguette (1992), a entrevista é um instrumento de coleta de dados que se caracteriza pela interação entre entrevistador e entrevistado, no qual o objetivo do primeiro é obter de informações por parte do segundo. Neste contexto, podem existir três tipos principais de entrevista:

- ✓ estruturada ou fechada, fundamentizada no princípio positivista da neutralidade científica e com pretensões de quantificação das informações;
- ✓ semi-estruturada: desenvolvida a partir de teorias ou hipóteses de pesquisa, permitindo que eventualmente surjam novas hipóteses em razão das informações oferecidas pelo entrevistado;
- ✓ não diretiva, é centrada no sujeito -objeto de estudo- com a formação de uma relação de empatia, isto é, o entrevistador procura compreender o fenômeno sob a perspectiva do entrevistado.

Trivinos (1994) alega que a forma de coleta que melhor atende às necessidades do método de estudo de caso é a entrevista semi-estruturada. Faz parte do processo de pesquisa a escolha das pessoas a serem entrevistadas, bem como a organização das temáticas a serem exploradas. A organização das perguntas é resultado das teorias que fundamentam o estudo e as informações obtidas durante as entrevistas retro-alimentam o projeto, dando-lhe novas dimensões. Neste ciclo virtuoso o novo conhecimento não é entendido como um viés ou como um desvio, mas é visto como objeto de reflexão do pesquisador para uma possível reorientação dos seus dados.

Ainda sobre os instrumentos, pode-se classificá-los não somente quanto ao grau de estruturação, mas também quanto ao grau de disfarce necessário para obter a informação com menos viés. O grau de disfarce é a relação direta sobre o quanto o entrevistado sabe sobre as intenções, necessidades, identidade e origem do tema proposto pelo investigador.

Para esta dissertação baseada em estudo exploratório, será aplicado o método de estudo de caso com entrevistas semi-estruturadas (na visão de Haguette, 1992), não disfarçadas, individuais e pessoalmente conduzidas pelo autor para o levantamento de experiências e

dados primários junto a executivos-chave da empresa-alvo, cujo pré-requisito é terem participado dos lançamentos de extensões de marca com poder de decisão sobre este processo.

Já para os dados secundários, fez-se uso de levantamento de fontes internas dos participantes, como relatórios e materiais impressos da organização, e também fontes externas, como artigos, livros e publicações vinculadas ao setor estudado e assunto em questão.

Segundo Gil (1999), a principal razão de ser do pré-teste é a avaliação do instrumento de coleta, neste caso o roteiro de entrevista, para garantir que se obtenha exatamente aquilo que se propõe como objetivo de estudo. O pré-teste tem também um efeito de aumentar a segurança e confiança do pesquisador com relação a estes aspectos, por meio da verificação e correção de potenciais falhas, possibilitando que se altere, conserve, modifique, elimine ou amplie itens.

Neste trabalho será realizado um pré-teste do roteiro, diminuindo o risco de existirem dúvidas ou dificuldades de interpretação dos dados obtidos em entrevista. O roteiro encontra-se na seção de apêndice.

3.2.3. Análise de dados

Na abordagem de Yin (2001), há duas formas genéricas de análise de dados. A primeira delas, utilizada quando não há nenhuma proposição teórica relevante, ou quando o objetivo do pesquisador é o de simplesmente descrever uma realidade, consiste na elaboração de um arcabouço descritivo voltado à organização do estudo.

A outra forma é a que analisa a realidade a partir de um referencial teórico estabelecido, e tem origem nas proposições teóricas –que espelham o conjunto de inquietações da pesquisa-, a revisão da literatura e os novos *insights* da pesquisa em campo.

Para este trabalho utilizou-se desta última forma de análise. A partir de fundamentações teóricas obtidas na pesquisa bibliográfica, serão desenvolvidas analogias, comparando os dados primários levantados com teorias e modelos existentes, bem como inferências não estatísticas e explicações contidas em conclusões específicas.

A proposta é a de relatar os resultados de pesquisa em uma estrutura analítica linear, incluindo o tema que está sendo estudado, a revisão da literatura, os métodos escolhidos, as descobertas feitas a partir dos dados coletados na pesquisa, e as implicações que podem ser levantadas em decorrência destas descobertas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Apresentação da empresa e histórico de extensões de marca

A Papaiz Indústria e Comércio Ltda. foi fundada em 1952 por Luigi Papaiz, italiano, que transferiu sua pequena indústria de componentes mecânicos que operava em Bologna para São Paulo.

Inicialmente, dedicou-se a produzir cadeados de uso geral; a atuação nesta categoria fez com que a indústria moveleira procurasse a Papaiz para desenvolver soluções específicas em fechaduras e cilindros para móveis de escritório em meados dos anos 60, resultando em uma nova categoria de produtos para a empresa.

No final dos anos 70 houve o lançamento da linha de fechaduras residenciais, aproveitando-se do *know-how* em fabricação de ferragens e as associações de segurança em torno da marca.

Em 1982, a Papaiz transferiu sua unidade fabril da Vila Prudente, então com 10.000 m², para a nova unidade situada em Diadema, local da sede atual, com mais de 50.000 m².

Durante todo este período e também posteriormente foram praticadas diversas extensões de linha, para complementar o portfólio de produtos, acompanhar tendências de moda e a evolução tecnológica. Exemplos de extensão por moda são novos modelos de maçanetas - mais de 90 modelos desenvolvidos nos últimos 25 anos- ou novos acabamentos, como dourado, cromo fosco ou bronze; já a evolução tecnológica pode ser evidenciada em sistemas como o tetra-chave –mais seguro que chave comum- e tratamento de metais e superfícies, como anodização, uso de liga zamak como alternativa ao latão, entre outras.

Em meados dos anos 80, por conta de dificuldades em obter latão no mercado –uma das principais matérias primas da empresa- resolveu-se por verticalizar parte do negócio na cadeia produtiva com a criação da Papaiz Metais Ltda., unidade destinada à produção do latão em suas principais ligas. A Papaiz tornou-se a única empresa do setor com auto abastecimento de matéria-prima, e fornecedora de latão para seus concorrentes.

Nos anos 90 houve a integralização de empresas nas quais a Papaiz possuía participação societária. A Udinese Indústria e Comércio Ltda, fabricante de acessórios e componentes para

esquadrias de alumínio foi incorporada em 1996. Trata-se da mais tradicional empresa nacional do segmento, famosa por sua atuação de vanguarda junto ao mercado de serralherias e construtoras. A Udinese, que desde a mudança da Papaiz para Diadema ocupava a antiga sede na Vila Prudente, transferiu suas atividades para Diadema, ao lado da fábrica de fechaduras residenciais.

Em 2000, aliando o conhecimento do mercado de esquadrias da Udinese e a distribuição intensiva no varejo e reconhecimento de marca da Papaiz, decidiu-se por estender para mais uma categoria de produtos: esquadrias e janelas padronizadas.

No portfólio da Udinese, além dos acessórios e componentes, existiam diversos outros itens, como guarda-sóis e telas mosquiteiras de alto valor agregado. No final de 2002 estes produtos migraram para a marca Papaiz.

Na mesma época a Metalúrgica Mercúrio Ltda, uma das mais tradicionais fabricantes nacionais de dobradiças para portas, teve suas máquinas e sua linha de produtos incorporadas sob a marca Papaiz.

A adição destas empresas, a ampliação dos negócios no Brasil e no exterior e incentivos fiscais resultaram na abertura de uma nova unidade industrial em Salvador, Bahia: a Papaiz Nordeste Ltda., onde hoje ocorre a produção de cadeados e fechaduras para móveis.

Já em 2003, com as perspectivas positivas para alternativas energéticas mais limpas e baratas, o grupo resolve diversificar ainda mais suas atividades e cria, com a italiana Faber –maior fabricante europeu de cilindros para gás – a FaberPapaiz Ltda, *joint-venture* que opera no mercado nacional de gás natural veicular sob a marca FaberPapaiz. Enquanto a fábrica desta linha está em construção na Bahia, os produtos são importados da Itália.

Atualmente o grupo conta com mais de 1.100 funcionários, que geram um faturamento anual de cerca de 200 milhões de reais. Desde o falecimento de seu fundador no final de 2003, o controle do Grupo Papaiz está nas mãos dos três filhos de Luigi Papaiz, que administram a operação em um esquema de colegiado.

4.2. Categorias de produto, marcas e concorrentes

A seguir uma breve descrição dos principais grupos de produtos em que a empresa atua com a marca Papaiz:

Cadeados

Produtos confeccionados em latão, com haste em aço inox cuja produção é feita na unidade de Salvador. É o produto com maior pulverização dentro das linhas da Papaiz. A Pado é a maior concorrente da Papaiz nesta linha de produtos, sendo seguida por Aliança e Stam, com cadeados feitos em zamak, material menos nobre e durável que o latão.

Cilindros e Fechaduras para Móveis

Originalmente produzidas em Latão e mais tarde em Zamak, fato que permanece até os dias atuais. Também produzida na unidade de Salvador, como estratégia para buscar melhores custos. A maior concorrência ocorre por parte da Soprano, com produtos chineses, Stam e a recém chegada 3F.

Dobradiças

Produzidas em aço ou latão e compõem importante complemento na venda de fechaduras. Por ser de fácil fabricação e baixo grau de diferenciação, são produzidas por muitas empresas. Os principais concorrentes da Papaiz nesta linha são a Metalúrgica Rodrigues, Metalúrgica Rocha e a Metalúrgica Pajé.

Fechaduras Residenciais

Classificam-se conforme sua finalidade em: externa, interna e de banheiro. São periodicamente modificadas, em razão de tendências, design e funcionalidade. Atualmente são regidas pela norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 14913, que classifica as mesmas quanto à sua resistência e aplicações.

Existem diversas linhas de produtos, que são caracterizadas de acordo com o seu design e dimensões. Além disto, são fornecidas em diferentes materiais (aço, latão, zamak e alumínio) que, por sua vez, recebem tratamento de superfície como cromeação, pintura ou anodização em diferentes cores.

Também se incluem nesta categoria as fechaduras para perfis de alumínio, madeira, PVC e aço – cuja aplicação é mais específica que as tradicionais, além das Travas para portas – produtos que são incorporados às portas com fechaduras como sistema auxiliar de segurança. As maiores concorrentes da Papaiz na linha de fechaduras são a Pado, La Fonte, Imab e Arouca.

Esquadrias

Portas e janelas de alumínio, em tamanhos padronizados, produzidas pela Udinese e comercializadas com a marca Papaiz. Trata-se de produto com mercado bastante promissor, mas que também vem sendo alterado em funções do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat. A maior concorrência acontece por parte da Sasazaki e da Ebel Esquadrias.

Ombrellones

Guarda-Sóis de alto padrão com foco para a classe A de consumidores. Também produzido pela Udinese, com a marca Papaiz. Produto confeccionado em alumínio, de porte -diâmetro mínimo de seis metros- e com funções que o distinguem como produto único em sua categoria. Não existem concorrentes diretos para esta linha no Brasil.

Telas Mosquiteiras

Família de produtos que se destina a consumidores finais das classes A e B, cujo maior apelo é o conforto “ecologicamente correto” contra insetos. Itens produzidos pela Udinese e recebem a marca Papaiz, sendo confeccionados em fibra de vidro revestida com PVC, com estrutura em alumínio. A maior concorrência acontece por fabricantes italianos como a Betio e a Rosin, além de competidores brasileiros como a Fermex e a Allmetal.

4.3. Distribuição

Os itens da marca são comercializados tanto de modo direto quanto via canais de distribuição. De modo direto estão vendas para construtoras (fechaduras, dobradiças, janelas), grandes clientes como indústrias ou redes de academias (cadeados, fechaduras), indústria moveleira (cilindros e fechaduras para móveis) ou grandes convertedores (cilindros para GNV). O restante da distribuição passa por canais em diferentes níveis, dependendo da categoria de produto. Os principais agentes envolvidos nesta distribuição são os atacadistas ou

distribuidores, varejo especializado em ferragens, varejo de materiais de construção, homecenters, chaveiros, supermercados e lojas de conveniência. A distribuição é intensiva, e cobre os principais mercados do Brasil, além da exportação regular para mais de 40 países.

4.4. Matriz Produtos X marcas

A estrutura de marcas do Grupo Papaiz, com a relação entre as marcas da companhia, sejam elas institucionais, de unidade de negócios ou de linha de produto, e suas respectivas categorias está mapeada conforme a figura a seguir:

Figura 7 – matriz de marcas e categorias de produto.

Para este estudo serão considerados somente os produtos com a marca Papaiz, cujas extensões serão analisadas.

4.4.1. Categorias de produto selecionadas para estudo de caso

A partir do histórico e da estrutura atual de marcas, definiu-se explorar os aspectos relativos a quatro diferentes extensões da marca Papaiz, originariamente vinculada a cadeados: cadeados colorline- típica extensão de linha; fechaduras Papaiz – extensão dentro da mesma categoria de ferragens; esquadrias Papaiz – extensão para uma categoria complementar em aplicação (acabamento, ambientes), e canal de distribuição (varejo de material de construção); e cilindros para gás veicular FaberPapaiz – extensão em categoria dissimilar à categoria original da marca.

Uma vez escolhidas as categorias de produto da análise, faz-se necessário clarificar quais as similaridades e diferenças entre estas e a categoria original de produtos, os cadeados tradicionais. Para tanto, a abordagem foi ampliada do foco em marca, e contempla outras variáveis como insumos, processo produtivo, canal de distribuição, aplicação ou finalidade, momento de uso e local de aplicação estabelecendo-se -com base na observação do autor e de entrevistas- onde há alta, média, baixa ou nenhuma similaridade.

Área de similaridade	Cadeado Colorline	Fechaduras residenciais	Esquadrias padronizadas	Cilindros para gás Veicular - GNV
Insumos	Alta	Alta	Média	Alta
Processo produtivo	Alta	Média	Baixa	Nenhuma
Canal de distribuição	Alta	Média	Média	Nenhuma
Aplicação / finalidade	Alta	Alta	Baixa	Nenhuma
Momento de uso	Alta	Média	Média	Nenhuma
Local de aplicação	Alta	Alta	Média	Nenhuma

Quadro 8 – similaridades entre as diversas categorias de produto e a categoria original – cadeados.

Cadeados Colorline, por serem uma nova versão para o mesmo produto, uma extensão de linha, guardam alta similaridade com os cadeados tradicionais em todos os aspectos.

Fechaduras residenciais e cadeados compartilham dos mesmos insumos, boa parcela do processo produtivo, parcela do canal de distribuição -cadeados têm distribuição mais intensiva por sua característica de conveniência- e a mesma finalidade de trancar.

Já esquadrias compartilham parte dos insumos de cadeados, mas não têm similaridades de processo de produção; têm sim em comum parte do canal de distribuição de cadeados, como homecenters. Cilindros para GNV, por sua vez, são uma categoria à parte da dos cadeados tradicionais: não há nenhuma afinidade ou similaridade entre os dois, exceto em materiais, mas no caso da Papaiz os cilindros são produzidos na Itália em processo totalmente diferente.

4.5. Histórico de comunicação marca, proposição de venda e mensagem-chave

Para analisar o histórico da comunicação da marca, além dos depoimentos dos entrevistados, o pesquisador teve acesso a todo o acervo de materiais de comunicação da empresa, o que incluiu folhetos, catálogos, anúncios, fotos, gravações. No histórico da comunicação da marca pode-se detectar duas mensagens principais: a abordagem de “empresa exportadora” e a de vínculo com o benefício da “segurança”.

A mensagem de empresa exportadora foi a mais explorada na década de 60 e 70, quando ainda não era difundido o conceito de globalização de mercados. A utilização desta mensagem teve objetivos distintos para o mercado externo e interno. Para mercado externo, sua função foi a de sinalizar que a marca tinha seriedade –para combater algum preconceito de produto vindo de um país sul americano–, confiança no produto e no fornecimento, e *know-how* produtivo para atender demandas de consumidores de mercados desenvolvidos. Para o mercado interno, a mensagem teve por motivação sinalizar que a empresa seguia as tendências européias de desenho e que, se tinha qualidade para atender requisitos dos consumidores exigentes mundo afora, tinha para atender os consumidores brasileiros. Além disto, reforçava as origens italianas do grupo. Junto da logomarca e na maioria dos textos da empresa aparece a mensagem “Direto do Brasil para o mundo” e “Abre as portas de todo o mundo” (este último mais vinculado a fechaduras residenciais).

Estas práticas resultaram no estabelecimento do que seria, guardadas as devidas proporções de visibilidade e atuação em somente alguns mercados, a marca Papaiz como uma marca global. A empresa decidiu por sempre manter a mesma marca, identidade e produtos nos mercados onde atua, e é fato que tem mercados cativos pelo mundo, como por exemplo liderança de mercado em fechaduras na Bolívia, ou o alto prestígio junto ao público especializado de chaveiros no Reino Unido. A companhia teve escritórios próprios, durante os anos 80 e parte

dos anos 90, no Canadá, Estados Unidos, Itália, Argentina e Chile, reforçando sua internacionalidade.

Posteriormente optou-se por não ter mais estes escritórios, mas sim por eleger representantes e distribuidores em mais de vinte e cinco países que comprem regularmente seus produtos e se encarregam da distribuição em seus respectivos mercados, opção que se mantém até a atualidade. Há hoje espaço para adaptações das peças e produtos para a realidade de cada mercado, como embalagens específicas para alguns países e produtos especiais, como é o caso de itens fabricados por terceiros na China que recebem a marca Papaiz e são enviados da Ásia diretamente para o mercado canadense.

Ao apelo de empresa exportadora foi adicionado o apelo de segurança, uma vez que a empresa entendia ser este um fator de diferenciação e também a razão principal de ser de seus produtos. Desta adição derivou o slogan “marca mundial de segurança”, sempre presente na comunicação da marca a partir do final dos anos 70, e que foi utilizado até recentemente (cerca de dois anos atrás). Os resultados desta mensagem na percepção da marca são evidenciados nas associações de marca, assunto tratado no tópico específico de associações; cabe ressaltar que a associação de segurança é certamente uma das mais freqüentes e de maior vínculo com a Papaiz.

Uma vez analisadas as mensagens, cabe analisar os meios e formatos. A Papaiz começou a investir com maior intensidade em comunicação de marca no início dos anos 80, época em que decidiu fazer uso de mídia de massa – TV e rádio. Até então, existiram iniciativas mais contínuas mas de menor visibilidade, como placas em estádios de futebol e estradas; em adição existiram atividades de comunicação restritas ao canal de distribuição, como as embalagens, folhetos, displays expositores, *banners*, entre outros.

No final da década de 80 houve a reformulação das embalagens, executada por uma das maiores agências de design da época (Seragini Design), e o aspecto visual permanece o mesmo até hoje.

A logomarca utilizada durante 22 anos também foi redesenhada, em 1992, por Alexandre Wollner, um dos decanos da identidade visual de marcas, então responsável pela criação de design da agência DPZ. A marca anterior trazia um signo ou desenho, e tipos gráficos de linhas retas, espessos, formando um único bloco, conforme figura a seguir. A mensagem

embutida no estilo da logomarca antiga estava alinhada com o resto da comunicação, e com proposição única de venda da marca: a segurança.

O novo desenho, utilizado até hoje, traz formas bem mais fluídas, curvas, e aspecto mais arejado. A idéia, segundo os entrevistados, foi de transmitir sofisticação, classe, iniciar a sinalização ao mercado da preocupação da empresa com a estética; ao mesmo tempo, para não perder a associação de segurança, as letras “A” foram desenhadas para lembrar um telhado e sua associação direta de “casa e proteção”, e optou-se por manter até recentemente, em conjunto com a logomarca, o slogan “marca mundial de segurança”.

Figura 8 – evolução da logomarca Papaiz. Fonte:empresa

A comunicação de produtos nos últimos 10 anos esteve mais concentrada em ponto de venda e em mídia segmentada, como anúncios em revistas das áreas de construção, decoração e arquitetura; já a comunicação mais institucional da marca tem ocorrido por patrocínio de atividades culturais, sobretudo as ligadas à comunidade italiana.

4.6. Consciência de marca

Conforme apresentado na fundamentação teórica, a consciência ou notoriedade de marca diz respeito à sua presença na mente do consumidor, e esta presença é enquadrada em diferentes graus de intensidade, desde marca dominante, *top of mind*, recordação, reconhecimento e total desconhecimento.

Os dados obtidos em pesquisas de mercado realizadas pela empresa alvo entre 2001 e 2004 relatam o grau de lembrança da marca associado a uma determinada categoria de produtos; neste contexto, servem também para indicar associações racionais em torno da marca quando se analisam os resultados em cada categoria e, por outro lado, permitem conhecer a consciência total da marca –não importando a que categoria ela se vincula- quando se analisam os dados de todas as categorias somados. Em cadeados, a marca Papaiz é a mais lembrada como primeira citação dentro da categoria; o percentual de citações espontâneas

também é o maior entre os concorrentes, chegando a 80%, e os índices de reconhecimento, isto é, lembrança espontânea mais estimulada, chegou a quase 100%.

Já na categoria fechaduras, os resultados são menos expressivos que cadeados. A marca é a segunda mais freqüente como primeira menção na categoria, e é citada espontaneamente em pouco mais de dois terços da amostra. Os índices de reconhecimento, por sua vez, também ficam próximos de 100% dos respondentes da pesquisa.

A empresa não tem disponíveis informações sobre as categorias de esquadrias e de cilindros de gás veicular. Existe, porém, uma percepção dos entrevistados de que não são muitos os consumidores que têm ao menos reconhecimento da presença da marca nestas categorias. De modo geral, segundo eles, os indivíduos associam a marca diretamente a cadeados e depois a fechaduras ou chaves. Atribuem estas associações, entre outros motivos, ao fato de que nos cadeados a marca está aplicada de modo visível e em destaque, e cada vez que o usuário manipula o produto ele é exposto à comunicação da marca; em fechaduras a marca também é aplicada, mas com menos destaque ou peso dentro com conjunto ou peça, mas sempre visível, nem que seja na gravação da chave. As esquadrias e cilindros, por sua vez, carregam uma aplicação muito discreta da logomarca, em lugares de pouca ou nenhuma visibilidade durante o uso destes produtos. Além disto, toda a comunicação que a marca fez em mídia foi voltada para as linhas de cadeado e fechaduras, itens cuja freqüência de compra também costuma ser maior que a de esquadrias e cilindros para gás veicular.

4.7. Associações da marca

A empresa alvo contratou no início de 2004 uma pesquisa de mercado que, conforme os entrevistados, teve por objetivo entender em profundidade quais as percepções dos consumidores a respeito da marca Papaiz. Tal pesquisa foi conduzida por um instituto especializado, por meio de uma série de discussões de grupo realizadas com consumidores que freqüentaram no ano anterior o varejo de materiais de construção e acabamento, em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Salvador, e também arquitetos e decoradores em São Paulo e Rio de Janeiro.

Um dos assuntos discutidos nestas sessões foi o das associações da marca. A abordagem qualitativa aplicada permitiu elencar uma série de associações livres evocadas pela marca. Os

resultados desta pesquisa foram então utilizados durante as entrevistas com os executivos da companhia, para que modelassem sua visualização no formato de rede de associações, conforme modelo proposto por Aaker (1996, 2001) e descrito na fundamentação teórica.

Figura 9- Associações da marca Papaiz.

Não existiu medida quantitativa da intensidade das associações, mas os respondentes foram solicitados a arbitrar uma relatividade entre as associações; assim, na figura acima, quanto mais próxima a associação do núcleo da marca, maior seu vínculo e intensidade.

O conjunto de associações mais próximo da marca engloba cadeados, segurança e qualidade. Cadeados é uma associação direta a produto, quase intrínseca à marca; já o benefício da segurança está mais ligada às idéias de proteção, de produtos de difícil violação, resistentes às tentativas de entrada ou abertura. A questão da qualidade, por sua vez, se relaciona mais fortemente a atributos de produto, tais como mecanismos, projeto, materiais com os quais são produzidos. Há também uma conexão imediata entre estas associações. A imagem do

cadeado é reconhecida globalmente como representação visual de segurança; em internet, por exemplo, significa áreas de navegação segura ou protegida; neste contexto, cadeado e segurança funcionam como reforço mútuo na composição da percepção de Papaiz.

Nota-se que neste grupo mais próximo do núcleo estão associações essencialmente racionais, ou conectadas a necessidades mais básicas do que aspiracionais ou subjetivas. O produto está sempre presente como evidência física destas associações.

As associações de exportação, Itália, fechaduras residenciais, preço e tradição orbitam com maior distância em torno do núcleo de marca Papaiz: são associações importantes, mas menos presentes ou fortes que as anteriores. Itália e exportação têm relação entre si, pois remetem à internacionalidade de atuação da companhia; o tema exportação, como visto anteriormente, foi muito explorado no passado. A linha de fechaduras é a segunda mais representativa em termos de volume de vendas para a empresa alvo, tem alta visibilidade e presença nos canais de distribuição. A tradição, por sua vez, engloba elementos como presença constante no ponto de venda, liderança de mercado, entre outros.

Quanto ao preço, existe uma percepção de que estão entre os maiores do mercado; porém, para muitos, existe uma razão de serem maiores que a média, uma vez que os produtos também são diferenciados; em outros termos, o preço maior é compatível com o valor agregado da linha; indiretamente, o preço mais alto pode induzir a uma percepção de produto de maior qualidade (AAKER, 1991).

Nota-se que neste grupo de associações medianamente conectadas à marca estão presentes elementos objetivos e diretamente ligados ao produto – como fechaduras ou presença no ponto de venda, mas há também variáveis mais subjetivas ou conectadas à empresa como um todo, por exemplo a tradição, liderança de mercado, internacionalidade; não há, porém, presença significativa de benefícios, nem elementos que extrapolem outras categorias de produto além de cadeados e fechaduras.

Mais afastados da marca, mas ainda presentes em sua rede de associações, apresentam-se aspectos como design, ferragens, figura paterna e o parque fabril. A associação com ferragens é uma ampliação da percepção da marca muito conectada a produtos; existe um vínculo além de cadeados e fechaduras residenciais, vínculo em menor intensidade e voltado a todo o

portifólio de ferragens, como dobradiças, fechaduras para móveis, travas tetra-chave e chaves em geral. Trata-se de uma associação ainda bastante objetiva, porém, menos específica e mais abrangente que as anteriores.

A figura paterna está conectada à própria sonoridade do nome de marca, muito próxima da palavra papai. Esta associação também foi explorada pela empresa em sua comunicação de rádio no final dos anos 80, e reforça de maneira mais implícita a idéia de proteção.

O parque fabril aparece em boa parte porque o fundador tinha uma visão mais orientada pela indústria -tanto que tem o maior parque fabril entre todos os concorrentes da América Latina, e com ociosidade relativamente alta- e comunicar ao mercado que se investia nestes ativos sinalizava, em sua visão, solidez e domínio tecnológico. Em adição, a fábrica de São Paulo, um prédio com design arrojado e uma expressiva capela modernista ao lado, fica à beira da rodovia de maior fluxo da capital, por onde chegam a passar mais de três milhões de veículos durante as temporadas.

Já a questão design evoca fatores positivos e negativos. Se para uns os produtos são percebidos como visualmente diferentes, para outros o aspecto visual desagrada; de qualquer modo, esta associação de design é uma associação distante do núcleo da marca.

Não foram detectadas conexões expressivas com janelas ou esquadrias e cilindros para gás veicular. Ainda que estas linhas existam, e que tenham algum reconhecimento do consumidor -mais no caso de janelas que estão no varejo do que cilindros para gás cuja venda ocorre em convertedores- é um fato que não apresentam vínculo significativo com a marca; uma explicação possível está na dissimilaridade destas categorias em relação às categorias originais de produto que, por sua vez, estão fortemente conectadas à marca. À medida que esta conexão cresce, tende a ocorrer um efeito de retro alimentação da marca, isto é, as associações geradas nas extensões farão parte do repertório de associações da marca como um todo.

Parte destas associações é reflexo do posicionamento de mercado da companhia. Ela se propõe a atender segmentos mais elevados dentro de cada categoria, com produtos de maior valor agregado, alta qualidade, para usuários que tenham necessidade de maior segurança para seu patrimônio.

4.8. Posicionamento Psicológico da marca Papaiz

Sendo que “(...) o posicionamento está estreitamente relacionado com os conceitos de associações e imagens, exceto que ele implica em um quadro de referência, sendo a concorrência o ponto usual de referência” (AAKER, 1996), foi possível inferir das associações levantadas em torno da marca Papaiz algumas possibilidades de posicionamento, conforme descrito no referencial teórico (fórmula, *know-how*, interesse e filosofia). Estas possibilidades foram geradas durante as entrevistas.

Kapferer (2004) coloca que associações têm como papel principal sensibilizar o mercado para um diferencial suficiente para uma escolha de compra. Esta visão é muito parecida com a de Calixto (1999, apud BORTOLAN e TELLES, 2003), para quem “(...) a essência do posicionamento de marca é que este tenha uma vantagem competitiva sustentável que dê ao consumidor uma razão convincente para comprá-la.” Há, então, um nexos bastante expressivo entre proposição de venda, associações, diferencial competitivo e posicionamento.

A partir das associações, para estabelecer um posicionamento baseado em fórmula é necessário restringir a perspectiva ao produto físico em si, suas características e suas variações; a marca é essencialmente o próprio produto dentro de uma categoria. Neste contexto, Papaiz poderia ter como base “cadeados e chaves para uso geral”.

Para estabelecer um posicionamento baseado em *know-how*, onde há uma dominância dos valores objetivos e racionais, enfatiza-se o domínio das técnicas produtivas de uma categoria, uma especialização, e são feitos produtos diferentes (até certo ponto) com a tecnologia disponível internamente; assim sendo, o posicionamento de Papaiz traria algo como “ferragens de segurança de alta qualidade”.

Quando a perspectiva da marca extrapola a ênfase funcional e em sua percepção há elementos mais simbólicos, com uma visão a partir do mercado de atuação, e não do produto, o posicionamento de marca é orientado por interesse, e os diferentes produtos nas diferentes categorias de atuação da empresa são conectados e restritos pelo interesse original. Para Papaiz poderiam existir, entre outros, dois caminhos: o predominante, ancorado na associação de segurança, que compreenderia “produtos mecânicos para proteção e aplicação em construção civil”; outro caminho, ancorado no interesse por design, passaria por “metais de

design para acabamento”, e poderia compreender itens como metais sanitários, puxadores, entre outros.

No nível filosófico de posicionamento, a marca evoca aspectos emocionais e subjetivos, independentes e desvinculados de suas categorias de produtos; seus produtos dispensam similaridade técnica ou funcional entre si, pois estão congregados sob crenças e aspirações embutido no sistema de valores da marca. Papaiz nesta abordagem filosófica de marca com viés de segurança poderia contemplar “controle de acessos e manutenção de privacidade”; com viés de design “produtos diferenciados para decoração de ambientes”, envolvendo tanto fechaduras quanto luminárias, móveis, peças de design assinado, etc.

<u>Posicionamento</u>	<u>FORMULA</u>	<u>KNOW- HOW</u>	<u>INTERESSE</u>	<u>FILOSOFIA</u>
	Cadeados e Chaves de segurança	Ferragens de segurança de alta qualidade	Produtos mecânicos para proteção e aplicação em construção civil	Controle de acessos e manutenção de privacidade
<i>Alcance da extensão</i>	Cadeados uso geral Cadeados especiais Cadeados Colorline	Anteriores mais Fechaduras Dobradiças Travas Trincos	Anteriores mais Janelas, Portas, Grades, Telas Mosquiteiras	Anteriores mais Alarmes, Rastreadores, Catracas, Serviços de Segurança, Softwares de Controle de Portaria
possibilidades de alcance de extensão da marca – Papaiz				

Figura 9 – Possíveis posicionamentos da marca e respectiva abrangência das extensões.

Tais posicionamentos seriam compatíveis com diferentes portfólios ou extensões de produto, como a simulação mostrada no quadro anterior.

Analisando-se as diferentes visões de posicionamento possíveis para a marca, em contraposição com as associações mapeadas nas entrevistas, pode-se chegar a algumas

conclusões. Há uma predominância de associações racionais, muitas delas baseadas em produtos ou funcionalidades. A marca tende muito mais para o funcional, para os atributos, do que para aspectos emocionais ou aspiracionais.

Papaiz não está vinculada a nenhum tipo de interesse ou filosofia que pudesse justificar um espectro amplo de categorias de produto. Pelo contrário, existe um vínculo forte com somente uma ou no máximo duas categorias (cadeados e fechaduras), o que mantém o real posicionamento da empresa nos primeiros níveis - produto e *know-how*. Fatores como qualidade e segurança, por sua vez, trazem a marca mais próxima do patamar de *know-how*.

Sendo assim, à luz das associações da marca, e considerando sua estreita ligação com o posicionamento da marca, pode-se entender que o posicionamento de Papaiz está, dentre todos os níveis, mais próximo do nível de *know-how*.

Cabe ressaltar que há hoje um claro entendimento por parte da alta administração da empresa alvo de que é necessário, por diversos motivos, fazer um trabalho de reposicionamento da marca Papaiz. Tomando-se como estágio de partida a fotografia mostrada na rede de associações, o posicionamento desejado para o futuro é de intensificar a associação de design, de produtos desejados; menor ênfase em atributos técnicos e maior em contextualização de produtos, isto é, comunicar o produto inserido em seu ambiente de uso, e seu impacto benéfico neste ambiente. O lado da segurança, por sua vez, não será abandonado, mas modificado das associações atuais de medo, de violação de patrimônio, para evocar proteção, privacidade, enfatizar não a ameaça ou temor mas sim a sensação de que é através daqueles produtos que é possível o usuário preservar seu espaço. Mantêm-se os valores de qualidade, de internacionalidade, de produtos de alto e médio padrão. O desejo dos administradores é promover uma elevação do posicionamento predominante de *know-how* em direção a interesse ou até mesmo filosofia, o que pode, a priori, colaborar para a capacidade de extensão da marca.

A seguir serão apresentados resultados e conclusões obtidos em cada um dos quatro casos de extensão avaliados no estudo.

4.9. Resultados e conclusões da extensão de marca - cadeados Colorline

4.9.1. Motivantes da extensão

A principal motivante foi criar algum produto diferente dos tradicionais, e ampliar o portfólio de produtos dentro de uma categoria onde a empresa já apresentava dominância; esta extensão de linha implicou em diferenciais em relação aos concorrentes nacionais, e ganhos de imagem para a marca, por conta de cores e embalagens chamativas.

Para os respondentes, esta extensão de linha é um claro esforço em posicionar a empresa por uso da estratégia de diferenciação, ao invés da alternativa estratégica de menor custo e comoditização, modelo no qual os concorrentes chineses são praticamente imbatíveis. A ampliação do portfólio, com a criação de novos produtos cada vez mais orientados pelo benefício ao usuário e pelo design é um caminho escolhido pela empresa-alvo para tentar aumentar a percepção de valor em sua marca.

Neste sentido, a linha Colorline é um início. Trata-se do tradicional cadeado de latão com haste em aço, mas revestido com uma capa plástica da mesma cor da capa plástica de sua chave. Apesar das vantagens funcionais –cadeados um pouco mais protegidos do intemperismo pela capa- a proposição de venda da linha está em seu aspecto visual de cores de moda e combinação com aplicações -como a cor do cadeado combinando com a da mochila de adolescentes- e principalmente na facilidade para quem tem mais de um cadeado em identificar claramente que chave pertence à que peça. É inovador por basear-se em aspectos menos funcionais como impacto visual e facilidade de uso, mas é tradicional em termos de design e materiais.

4.9.2. Alternativas de marca e razões de escolha

Neste caso não foi avaliada outra opção dentro da empresa senão a adoção da marca Papaiz, uma vez que ela tem associações muito positivas dentro do segmento. Outro fator que contribuiu pela escolha da marca original é o fato de que o produto é somente uma variação dentro da linha, ainda sendo visto como um cadeado, mas um com alguns diferenciais e, por isto, um produto muito próximo do produto original. Para deixar claras as diferenças em relação ao produto tradicional, entendeu-se por criar um nome fantasia “colorline” em adição ao “cadeados Papaiz”.

O valor de marca dentro do segmento de cadeados foi citado por todos os entrevistados como o motivo de sua utilização nesta extensão de linha. O que se esperou é que o consumidor percebesse que no novo produto estava embutida a tradição do fabricante, a reconhecida segurança de seus cadeados, e sua qualidade percebida. Outro aspecto é a lembrança da marca: seu reconhecimento chega a quase 100% dentro do segmento, onde também tem o maior *top of mind* entre os concorrentes; ter uma marca conhecida é um fator importante para gerar a compra, conforme levantado no tópico a seguir, e que poderia gerar algum tipo de lealdade. Para a empresa, a manutenção da marca também facilitou a introdução do novo item nos tradicionais canais de distribuição.

4.9.3. Caracterização do segmento: cenário competitivo e fatores relevantes na categoria para o consumidor

O segmento de cadeados é bastante concentrado no país. Os dois fabricantes principais detém cerca de 80% de participação, e suas políticas de oferta e compostos de marketing guardam bastante semelhança. Dados da empresa e da associação da categoria (Siamfesp) indicam que são vendidos mensalmente no país mais de dois milhões de cadeados. Os produtos dentro do segmento apresentam elevado grau de homogeneidade. Há um claro entendimento de que é um segmento com forte tendência à comoditização, no qual não existiu nenhum lançamento de novo conceito nos últimos trinta anos.

Os lançamentos ocorridos podem ser caracterizados como especialidades, isto é, derivações do produto tradicional para atender um uso específico, como por exemplo a haste em latão – menos sujeito à ação do intemperismo- ao invés do tradicional aço; ou ainda evoluções de sistemas de segredo, como a introdução do conceito tetra-chave, ainda que isto não tenha alterado em nada o formato e dimensões dos tradicionais cadeados.

O segmento sofre a constante ameaça de entrada de novos concorrentes, sobretudo os de origem chinesa. A China, segundo os entrevistados, tem tradição em fabricar ferragens a baixo custo, com qualidade mediana e alta velocidade em copiar inovações apresentadas pelos fabricantes europeus. O impacto desta ameaça foi sentido no ano de 1995, quando houve uma invasão de cadeados chineses no varejo; nesta época, a indústria nacional obteve um ganho na justiça, e criou-se uma reserva de mercado por meio de lei *anti-dumping* proibindo a entrada de cadeados asiáticos. Tal lei expira no final de 2006, e não se sabe ao certo se ela será

renovada, uma vez que as relações comerciais entre os dois países têm se estreitado rapidamente nos últimos anos.

A empresa alega conhecer os atributos relevantes da categoria por meio de pesquisas de mercado *ad hoc* junto a revendedores e consumidores finais, e também desenvolvidas por entidades como a Anamaco, a Associação Nacional de Revendedores de Material de Construção. Apresentaram, entre outros materiais, um quadro datado de 2002 com os fatores de decisão de compra de cadeados, e estes fatores foram ordenados de acordo com sua importância.

Os resultados, em ordem de maior para menor importância, foram: preço, segurança, marca tradicional, aspecto visual de robustez e materiais bem acabados – quanto mais robusto maior percepção de seguro-, bom funcionamento. Aspectos como embalagem ou conveniência de compra também foram citados, mas com menor intensidade. A primeira posição da variável preço se deve, conforme os respondentes, à falta de diferenças nítidas entre os produtos do segmento.

Uma das demandas não atendidas pelos atuais fornecedores é a de orientação de uso, algo que deixasse claro onde aplicar cada tipo de produto e as diferenças entre os diversos produtos disponíveis; além disto, produtos com design mais prático, diferente ou inusitado, desde que mantivessem sua função de segurança, também foram apontados como expectativa da base de consumidores.

Não existem expectativas relevantes quanto a soluções eletrônicas ou elétricas; entretanto, nos atuais sistemas mecânicos deveria haver alternativas mais práticas, como uso de combinações e segredos ao invés de chaves.

4.9.4. Resultados da extensão: percepção do novo produto, associações transferidas, ganhos no uso da marca original

A percepção da extensão é praticamente a mesma da marca original, adicionado do benefício de facilidade de identificação de chaves e atributos de moda das cores; o novo produto está baseado nas mesmas aplicações e características do produto original, e é entendido pelo mercado como uma extensão de linha, mais um item na família de cadeados.

O grande ganho por haver optado por extensão da marca é que o novo produto tem a mesma marca do produto líder desta categoria, e traz consigo diversas associações: alta qualidade, produto seguro, tradição e *know-how* em fabricar este tipo de item. Estes valores são compatíveis com a maioria dos atributos considerados relevantes pelo mercado para a categoria. A associação negativa que o produto original poderia ter, a de *commodity*, é justamente aquela que não se transferiu, uma vez que a característica essencial deste novo produto é ser diferente dos tradicionais, ou uma versão evoluída do tradicional. Isto também ajudou a diminuir o peso do elemento preço na escolha, já que existem claros benefícios que estão somente neste novo produto, aumentando seu valor percebido.

O resultado desta nova linha é bastante positivo. O volume de vendas tem apresentado taxas de crescimento mensais desde sua introdução; em meses em que os cadeados tradicionais apresentam retração de vendas, a linha Colorline mantém seu crescimento. Isto pode representar que ela atingiu seu objetivo de diferenciação, de produto menos suscetível às variações de mercado e ações predatórias dos concorrentes.

4.9.5. Reciprocidade: associações da marca original diluídas ou reforçadas por causa da extensão

Os entrevistados avaliam o efeito da extensão da marca sobre o valor da marca original como algo bastante positivo; o novo produto reforçou a posição da marca como líder no segmento, e adicionou uma percepção de inovação que antes não havia. Por tratar-se de aplicação semelhante, e de produto com alta similaridade em relação ao original, entendem que não houve nenhum tipo de ruído ou diluição dos principais valores da marca dentro da categoria, tais como segurança, tradição e qualidade. Além disto, entendem que a novidade serviu como uma impulsionador da preferência pela marca, uma vez que as cores do produto novo aumentam a visibilidade de toda a linha no ponto de venda.

4.10. Resultados e conclusões da extensão de marca - fechaduras residenciais

4.10.1. Motivantes da extensão

A partir da presença já consolidada nos segmentos de cadeados e fechaduras para móveis, segmentos nos quais a empresa já tinha liderança de mercado, os gestores começaram a analisar que outros negócios ou produtos poderiam ser adicionados ao portfólio da companhia.

A análise enveredou para novas categorias de produto que guardassem proximidade com as categorias atuais, e fechaduras residenciais são um tipo de produto que utiliza os mesmos sistemas mecânicos de segredo –essencialmente chaves e pinos- e processos parecidos de metalurgia.

A visão dos entrevistados é que, enquanto o cadeado é externo e pode ser colocado para fechar qualquer coisa, as fechaduras são embutidas em portas; mas ambos são soluções para a mesma finalidade de “trancar ou fechar”. Neste contexto, entenderam que seria natural a empresa expandir seus negócios para o segmento de fechaduras residenciais. As motivantes mais alegadas em entrevista foram a similaridade de aplicação, as facilidades de inserção da produção desta linha nos processos existentes -mesma matéria prima, fornecedores e parte dos componentes e equipamentos- além da atratividade do mercado em termos de tamanho e o fato de que não existe nenhum concorrente com ampla dominância.

4.10.2. Alternativas de marca e razões de escolha

Do mesmo modo que se decidiu entrar nesta categoria por semelhanças com as categorias nas quais a empresa já atuava, a proximidade entre os novos produtos e os atuais induziu ao uso da marca original Papaiz.

No final dos anos 90, quando a empresa estudou colocar no mercado fechaduras de padrão popular -projeto que acabou não se concretizando- houve a discussão se deveriam estender e utilizar a marca Papaiz nestes produtos econômicos ou adotar alguma outra marca para esta linha de combate, e a escolha foi a de uma outra marca, para não macular a qualidade percebida da marca Papaiz.

Por existir um grau relativamente elevado de similaridade técnica de produto entre cadeados e fechaduras, já que ambos utilizam mesmos sistemas de fechamento- as chaves- a empresa alvo entendeu que poderia transferir a percepção de segurança existente em cadeados para as novas fechaduras. Há de se considerar também que a notoriedade da marca foi decisiva para sua escolha na nova categoria, por dar familiaridade ao consumidor e abrir espaço em canais de distribuição que tivessem as duas categorias. O uso da mesma marca teve como objetivo sinalizar mesma proposição de venda de produto de alta qualidade, marca confiável, e know-how em fabricação.

4.10.3. Caracterização do segmento: cenário competitivo e fatores relevantes na categoria para o consumidor

O mercado de fechaduras residenciais no Brasil tem cerca de doze grandes fabricantes, em sua maioria absoluta nacionais, que vendem cerca de dois milhões e meio de conjuntos de fechaduras todos os meses. Dentro do segmento há nítidas distinções entre produtos de alto padrão, médio padrão e padrão popular; tais distinções se dão nos materiais, tamanhos, sofisticação dos mecanismos e design, e são refletidas em grandes diferenças de preço. Cada fabricante atua em no máximo dois destes padrões, o que reduz o número de competidores em cada subsegmento. Não existe um fabricante que tenha liderança em mais de um subsegmento; as fechaduras da Papaiz têm alta participação no médio padrão, e boa presença em alto padrão. A empresa não tem produtos dirigidos ao padrão popular dentro da categoria.

Diferentemente dos cadeados, onde aspectos funcionais prevalecem na decisão de compra, para fechaduras residenciais ocorre um equilíbrio entre a função e também a forma. Fechaduras são, além de um modo de impedir acessos e preservar a privacidade, também um elemento decorativo, um material de acabamento, e devem trazer harmonia visual com o ambiente; por este motivo, atributos estéticos e subjetivos são tão ou mais valorizados quanto a qualidade dos mecanismos ou dificuldade de violação.

Também nesta categoria de produtos a empresa apresentou duas pesquisas de mercado desenvolvidas por institutos especializados junto a revendedores, consumidores finais, arquitetos e decoradores, entre 2001 e 2003; não há registros se houve ou não algum tipo de pesquisa à época em que foram lançadas as primeiras fechaduras.

A relevância da estética como atributo na categoria foi evidenciada na pesquisa pela ordem dos fatores de importância na decisão de compra: o design ou aspecto visual fica em primeiro lugar, seguido por segurança –esta consubstanciada na máquina ou mecanismo da fechadura– preço, reconhecimento de marca, e funcionamento. Quando se trata de fechadura externa, porém, os aspectos segurança e marca se sobressaem dos demais. A pesquisa mostrou também que, para esta categoria, frequentemente a decisão recai sobre o público feminino, como uma esposa quando se trata de um casal de compradores.

Outra evidência alegada pela empresa sobre quão importante é o visual da peça é a velocidade com que são lançados novos produtos. Novos não em seu sentido funcional, isto é, mecanismos inovadores, mas novos em termos de formas, design, acabamentos e cores. Assim como outros materiais de acabamento tais como cerâmica, louças ou tintas, em fechaduras também existe uma abordagem de moda, de coleções que devem ser renovadas frequentemente. Os principais fabricantes mundiais da categoria usam serviços de estúdios consagrados de design como Pininfarina ou Philip Starck para desenhar seus produtos; no Brasil, alguns fabricantes posicionados no mercado de alto luxo seguiram o mesmo caminho, e usam nomes de arquitetos famosos para endossar e assinar alguns itens.

Além disto, o varejo também demanda altos investimentos em amostras no ponto de venda. Estas amostras são montadas em expositores de madeira –os cepos- que simulam a aplicação do produto real em uma porta. Os respondentes alegam que o varejo solicita este tipo de material pois seus consumidores precisam de uma experiência visual, tátil e projetiva de como ficará a aplicação da peça para decidirem a compra.

Uma outra prática da empresa para entender como o consumidor avalia os itens na categoria é a clínica de novos produtos. A empresa desenvolve protótipos e os apresenta a consumidores, que são estimulados a responder e avaliar potenciais lançamentos em critérios como impacto visual, proporção, ergonomia, associações visuais, entre outros fatores.

Ainda em relação aos atributos relevantes da categoria, percebe-se haver espaço para produtos com soluções elétricas ou eletrônicas. A biometria –uso de características pessoais para controle de acesso, como digitais ou leitura de retina- começa a sair dos filmes e aparece em aplicações industriais e comerciais, como por exemplo hotéis.

4.10.4. Resultados da extensão: percepção do novo produto, associações transferidas, ganhos no uso da marca original

No caso das fechaduras Papaiz, existe uma predominância das associações de segurança, que foram transferidas dos valores da marca em cadeados. Mais de 2/3 das vendas da empresa são para portas externas, isto é, portas que dão para fora da propriedade ou prédio, e o restante para portas internas (chave gorghe ou tranqueta). Esta proporção não segue a proporção do mercado, onde qualquer casa ou escritório costuma ter muito mais portas internas do que externas. Como referência, estima-se que um apartamento de médio padrão tenha duas portas externas e oito portas internas, isto é, quase quatro vezes mais fechaduras internas que externas. A conclusão levantada pela empresa junto aos seus consumidores foi clara: para portas externas, onde é necessário ter uma fechadura segura e confiável, prefere-se não correr riscos e colocar a marca que tem maior percepção de segurança, Papaiz. Nas portas internas, porém, onde a funcionalidade não é tão importante quanto a forma ou visual, os próprios usuários da marca admitem o uso de outras marcas, e justificam esta falta de lealdade à marca pelo seu preço e design relativamente ultrapassado em relação aos concorrentes.

Isto pode ser interpretado de dois modos: existem usuários que são fiéis à Papaiz quando o aspecto segurança é mais importante, e quando não é optam por outras marcas; outra visão é de que usuários leais de outras marcas abrem mão desta lealdade quando necessitam de segurança, e para esta necessidade os produtos da marca Papaiz têm preferência.

O posicionamento da linha de fechaduras é uma somatória dos valores transferidos da marca Papaiz em cadeados, como segurança, fabricante e produtos confiáveis, lembrança de marca, mais fatores que deveriam ser desenvolvidos dentro da própria linha de fechaduras, como design atrativo e beleza; porém estes fatores mais aspiracionais, mais subjetivos e ligados à forma dos produtos não são tão presentes no consumidor da marca como os fatores funcionais, já que a associação de segurança é tão fortemente arraigada na marca que acabou se sobrepondo a outras associações.

Neste sentido, conforme admitem os respondentes, prevaleceu o valor de marca original, enquanto a marca estendida ainda luta para adicionar valores próprios –e extremamente relevantes na categoria- que sejam percebidos pelos usuários.

4.10.5. Reciprocidade: associações da marca original diluídas ou reforçadas por causa da extensão

Não existiu, na visão dos entrevistados, nenhum impacto negativo pelo uso da marca originariamente de cadeados em fechaduras. Pelo contrário, entende-se que associações de segurança foram reforçadas, já que tanto os cadeados quanto as fechaduras da marca são os mais seguros dentro de suas respectivas categorias e, por terem proximidade tecnológica, criam-se condições para que a transferência seja maior nos dois sentidos. Pelos mesmos motivos acredita-se que as associações de qualidade de produto na extensão também serviram como reforço para a marca original.

Outro reforço está na notoriedade da marca, que passou a ser reconhecida também em outra categoria de produtos não conflitante com as expectativas do consumidor quando este pensava em possíveis produtos da marca, isto é, foi uma extensão vista como natural pelo mercado. Além disto, como a marca ficou presente em mais canais de distribuição –por exemplo especialistas em fechaduras tipo boutique que comercializam somente acabamentos e não ferragens brutas como cadeados- o que gerou maior visibilidade.

4.11. Resultados e conclusões da extensão de marca – esquadrias padronizadas

4.11.1. Motivantes da extensão

O ingresso em esquadrias se deu, na visão dos respondentes, pelas possibilidades de sinergia com os negócios do grupo, tanto em termos produtivos quanto em relação ao canal de distribuição; somada a esta visão de vantagens internas, mapeou-se que no mercado havia espaço para um produto diferenciado.

As sinergias de produção vêm do know-how em produzir componentes de esquadrias da Udinese, empresa do grupo líder em acessórios e componentes, tais como puxadores, fechos, dobradiças, roldanas, guias, tampas plásticas, palhetas de alumínio, entre outros. A Udinese está mais voltada para o mercado *business to business*, fornecendo para serralheiros de grande porte praticamente todos os componentes –exceto o próprio perfil de alumínio e o vidro- necessários para montar uma janela ou porta. Por já ter conhecimento de manufatura de boa

parte desta cadeia produtiva, o grupo entendeu que seria possível fazer uma integração para frente, e oferecer o mesmo trabalho que o serralheiro oferece em montar as esquadrias para venda ao usuário final.

Ao domínio do processo produtivo foi somada outra vantagem já presente na operação: a presença nos pontos de venda de materiais de acabamento. Parte do canal de distribuição da categoria de fechaduras é similar à de esquadrias, sobretudo em varejistas que se propõem a oferecer uma gama completa de itens, como é o caso dos *homecenters* e das lojas de material de construção.

Quanto ao mercado, entendeu-se que havia uma parcela não atendida de necessidades: ou o consumidor escolhia entre modelos prontos de esquadrias, feitas sobretudo de aço, que demandam pintura, com menor resistência, e chapas de espessura inadequada, ou escolhia por mandar fazer janelas e portas de alumínio personalizadas, executadas por serralheiros, com prazos de entrega extensos e custo elevado. Neste sentido, ofertar esquadrias padronizadas em alumínio, usando materiais de primeira linha, vendidos à pronta entrega no varejo, projeto inovador, cores de moda como o branco, preço compatível e com qualidade e confiabilidade garantidos por uma marca conhecida pareceu ser uma boa oportunidade.

4.11.2. Alternativas de marca e razões de escolha

Uma vez que a presença já existente da marca no canal de distribuição foi avaliada como uma vantagem e sinergia para a nova categoria, ficou natural para os administradores que esta linha deveria carregar o nome Papaiz.

A empresa considerou usar o nome Udinese, já presente nos acessórios e componentes, mas entendeu que o nome não tinha qualquer lembrança por parte do consumidor final.

Outra alternativa foi a utilização de uma submarca- “Papaiz Venezia 25”, que remeteria ao tipo de perfil utilizado nas esquadrias (25 mm, um diferencial considerando que o tipo mais comum de mercado é 18 mm); esta alternativa chegou a ser testada no início da linha, mas a companhia avaliou junto aos principais revendedores que, ao invés de esclarecer, esta submarca causava ruídos de entendimento, e por isto foi abandonada.

O principal valor que se esperava transferir, conforme relato dos entrevistados, foi o da consciência de marca; uma vez que a marca é importante na escolha do consumidor da categoria, e as marcas concorrentes não tinham expressividade fora da própria categoria, entendia-se que o nome Papaiz seria uma vantagem. Pretendia-se que outras associações também fossem transferidas: a qualidade de todos os produtos que têm a marca, e aspectos de segurança; este último, porém, se mostrou mais tarde menos relevante ao consumidor desta categoria do que a empresa estimava, e a questão de resistência, principalmente em janelas, está muito mais ligada à durabilidade do que à violabilidade.

4.11.3. Caracterização do segmento: cenário competitivo e fatores relevantes na categoria para o consumidor

A companhia apresentou uma pesquisa de mercado realizada por especialistas em 2004, e que abordou de modo compreensivo quase todos os agentes da cadeia de valor: fornecedores de alumínio, concorrentes, clientes diretos como construtoras, revendas especializadas e homecenters, e consumidores no ponto de venda. Conforme este estudo, o mercado de esquadrias no Brasil pode ser dividido de acordo com os materiais: madeira, que representa cerca de um quarto do volume vendido; aço, quase metade do mercado; alumínio, pouco menos de um quarto, e mais recentemente PVC, que não chega a 2%. Alumínio e PVC estão em crescimento, bem como o hábito de utilizar esquadrias padronizadas ao invés de fazê-las sob medida.

Há um grande número de empresas fabricando caixilhos padronizados no Brasil, mas cerca de dois terços do volume de esquadrias de alumínio está nas mãos de quatro empresas: Ebel, Sasazaki, Jap e Papaiz, que em a menor participação entre as quatro. A Sasazaki é líder em esquadrias padronizadas como um todo, graças à sua dominância em caixilhos de aço. Ebel e Sasazaki, por terem maior foco neste negócio, conseguem ofertar produtos mais atualizados e com preço mais competitivo que a Papaiz. A empresa alvo também é menos competitiva que os concorrentes por causa de seu portfólio restrito: tem somente esquadrias de alumínio de médio e alto padrão.

A empresa não tem levantamentos estruturados sobre os atributos relevantes para o consumidor desta categoria; porém, da mesma pesquisa realizada em 2004 é possível inferir alguns fatores chave para o negócio de esquadrias: para o segmento popular, o fator preço é o

grande diferencial entre competidores; nos segmentos médio e alto (onde a Papaiz se encontra), há uma demanda por produtos diferenciados, que tenham atributos que gerem benefícios claros, como fechamento suave, vedação total de luz, de som, puxadores confortáveis, ou aspecto visual e design; neste contexto, tais atributos devem representar uma relação de valor favorável ao consumidor que espera que venham atrelados a um preço competitivo. Ainda no padrão médio e alto, é fundamental que o produto pareça robusto (e esta percepção está muito ligada à bitola ou perfil de alumínio utilizado), e que transmita maior sensação de resistência; também é relevante que a marca seja conhecida.

Modelos que permitam que o vão da janela fique inteiro aberto, como nas aplicações tipo maxi-ar e janelas com palhetas de enrolar, são muito mais desejados pelos consumidores de alto e médio padrão do que modelos tradicionais, de folhas de correr. Quanto maior o vão, maior a luminosidade e circulação de ar. Na Europa, esta tipologia representa mais de 80% do mercado, enquanto no Brasil somente agora o consumidor está demandando modelos que permitam abertura total do vão.

Para qualquer nível de produto, também é importante o aspecto de disponibilidade: deve-se estar presente nos revendedores, com entrega e reposição rápidos, e com investimentos de exibição (*displays*, amostras, *stands*) que permitam visualizar e comparar produtos.

4.11.4. Resultados da extensão: percepção do novo produto, associações transferidas, ganhos no uso da marca original

A percepção formada pelos consumidores acerca da linha de esquadrias padronizadas Papaiz, na visão dos respondentes, tem somente parte dos valores transferidos da marca Papaiz em cadeados: a notoriedade de marca e a qualidade percebida podem ser entendidas como as associações-chave, isto é, os elementos comuns entre estas duas categorias.

A notoriedade contribui como um endosso ao novo entrante na categoria; os potenciais compradores sabem que aquele produto é feito por alguém conhecido, e esta associação no caso da Papaiz raramente evoca algum aspecto negativo; por outro lado, ao ver uma marca que prioritariamente lembra cadeados e fechaduras, causa alguma estranheza que ela esteja em um item tão diferente; isto é, a marca é conhecida, mas não é vinculada à categoria de esquadrias padronizadas.

A percepção de qualidade, transferida dos valores da marca, é consubstanciada e reforçada no próprio produto. As esquadrias Papaiz têm o melhor acabamento do mercado e perfis mais resistentes, aumentando sua vida útil; além disto, o projeto das esquadrias minimiza bastante eventuais problemas técnicos, como abertura, travamento ou estanqueidade.

A idéia de segurança, tão presente na marca Papaiz, fica em segundo plano nesta categoria, já que muitas aplicações do produto ocorrem em lugares de acesso difícil –andares altos- ou são complementadas com outros itens, como a aplicação de grades de segurança.

A marca que poderia transferir outras associações positivas para esta categoria seria a Udinese, que é reconhecida por produtos diferenciados, de alta qualidade, e empresa com amplo *know-how* em esquadrias sob medida; entretanto, pela falta de notoriedade, não foi a marca adotada para a linha.

A linha de esquadrias não alcançou os resultados esperados de venda mas, no entender dos entrevistados, isto se deu não por questões de marca, mas do próprio produto, que tem preços superiores aos principais concorrentes, portfólio restrito e design ultrapassado. Avaliam que, se fosse o mesmo produto sem a marca Papaiz, a situação em termos de volume de vendas e pontos de distribuição tenderia a ser pior.

4.11.5. Reciprocidade: associações da marca original diluídas ou reforçadas por causa da extensão

Na visão dos respondentes, não se caracterizou uma transferência de valores ou associações da marca estendida em relação à marca original; atribuem este fato à dissimilaridade entre as categorias de produto, que funciona como um dificultador de transferência em ambas as direções.

Há ainda uma idéia dos entrevistados de que, para uma parcela do público que conhece e faz uso das duas categorias de produto, a qualidade apresentada nas esquadrias Papaiz é um reforço à percepção de qualidade e a marca já possui.

4.12. Resultados e conclusões da extensão de marca – cilindros GNV

4.12.1. Motivantes da extensão

Nenhum dos respondentes soube citar algum tipo de sinergia entre as categorias de atuação da empresa e a categoria de cilindros para gás natural veicular. Não há similaridade de canais de distribuição (em cilindros ela ocorre via instaladores homologados); nenhuma proximidade de aplicação ou situação de uso (o resto dos produtos Papaiz é para construção civil e esta linha é para veículos); as equipes de venda são distintas, assim como a abordagem comercial; o *know-how* da companhia, seus processos produtivos e maquinários não são compatíveis com a tecnologia demandada pela produção de cilindros.

A motivação mais apontada foi o empreendedorismo. Os acionistas tinham recursos disponíveis e estavam à procura de possibilidades de investimento. O crescimento exponencial do mercado e da cultura de uso de GNV, as perspectivas positivas de um cenário com fornecimento abundante de gás a preços firmes da Bolívia, a disparada dos preços do petróleo e a crise do projeto de proálcool entusiasmaram a alta direção da empresa que, apesar de reconhecer tratar-se de uma estratégia de diversificação, considerou esta linha de negócios como uma alternativa válida.

Além disto, foram procurados por um parceiro, a Faber Industrie Spa italiana, que dispõe de amplo conhecimento da categoria, e quatro fábricas destes produtos na Itália. Por coincidência, a trajetória empresarial dos fundadores da Papaiz e da Faber é muito parecida: empresários de forte iniciativa, que construíram empresas líderes de mercado a partir do nada; outra coincidência é que ambos são originários da mesma cidade na Itália; estas similaridades foram decisivas para o estabelecimento da *joint-venture*.

4.12.2. Alternativas de marca e razões de escolha

Quando se definiu entrar no negócio, havia duas alternativas de marca: utilização de uma marca mista ou criação de uma nova marca.

A marca mista, opção adotada, tem por objetivo conciliar nomes para que houvesse complementaridade: enquanto a Faber detém o *know-how* técnico, a Papaiz tem notoriedade

de marca no mercado brasileiro; um mais focado em produção, outro na comercialização. Há também uma questão do peso relativo entre os dois nomes: são sócios igualitários, e o nome deveria refletir esta igualdade.

A outra alternativa considerada foi a criação de uma marca fantasia desvinculada de Papaiz, uma vez que, assim com a Udinese, trata-se de uma unidade de negócios completamente diferente; entretanto, ao avaliar os custos de construção de uma marca nova, acabou-se descartando esta alternativa.

A transferência de associações mais genéricas da marca, não vinculadas a nenhuma categoria específica de produtos, como a questão da qualidade, foi determinante para o uso da marca Papaiz. Outro desejo de transferência era o da notoriedade, num mercado onde somente um concorrente- White Martins- era conhecido em outras categorias de produto. A empresa alvo esperava também que, de certa forma, sua associação de confiabilidade fosse transferida, uma vez que lidar com gás e combustão requer produtos dentro de normas, e as dimensões do dano caso ocorra uma eventual falha no sistema –por exemplo um vazamento perto de uma fonte de calor como o escapamento- são, via de regra, grandes.

O uso do nome Faber associado à marca Papaiz também serviria como endosso de qualidade e de produto de procedência européia; supunha-se que os consumidores teriam reservas aos produtos nacionais pois a tecnologia de gás é relativamente nova no Brasil, enquanto já é uma realidade há muitos anos na Europa.

4.12.3. Caracterização do segmento: cenário competitivo e fatores relevantes na categoria para o consumidor

O mercado de GNV apresentou crescimento acumulado de 200 % nos últimos três anos. Estima-se que já existam cerca um milhão de automóveis, utilitários, ônibus e caminhões circulando pelo Brasil com esta tecnologia.

O potencial de utilização ainda é pouco explorado, uma vez que estimativa da Anfavea (2003) é de há mais dezessete milhões de automóveis em uso no país. Além disto, até agora a aplicação do GNV esteve muito restrita a automóveis leves, substituindo o uso de gasolina; para frota pesada ainda não há uma política de estímulo ao uso de GNV, e é justamente neste

segmento que estão as maiores oportunidades, pois são os grandes usuários de diesel –item no qual as refinarias brasileiras ainda não alcançaram auto-suficiência.

Com o gás natural, todos ganham: o usuário, pela economia gerada por um combustível mais barato; governo, por oferecer uma alternativa energética não atrelada ao petróleo e menos suscetível às variações internacionais de preço e câmbio; e a população em geral pelo fato de que é uma energia quase limpa, com reduzida emissão de monóxido de carbono e dioxinas na atmosfera.

O líder de mercado é a White Martins, com participação de mercado estimada pela empresa alvo em 40%. A seguir vem o grupo MAT, com cerca de 35% de participação. Mangels, Polipec e FaberPapaiz dividem o restante do mercado.

A White Martins tem como vantagem seu extenso *know-how* em gases industriais, e é uma marca naturalmente associada a cilindros de uma forma geral. Além disto, foi pioneira neste mercado, o que garantiu maior base de distribuição e convertedores homologados. Já os cilindros MAT são tipicamente a opção de preço: a marca não tem tradição, é baixa sua lembrança; a política de desenvolvimento de produtos é de seguidor, com portfólio restrito somente aos tamanhos de maior giro no mercado; equilibram sua proposta de valor com um preço extremamente competitivo.

Já a FaberPapaiz se posiciona como produto de altíssimo padrão. Seus cilindros –importados até a construção de fábrica na Bahia, prevista para meados de 2006- têm nítidas superioridades técnicas em relação aos concorrentes, como menor peso, superfície interna uniforme, conformidade com normas européias muito mais rígidas que as nacionais e adotadas globalmente por montadoras. Seus preços são cerca de 20% superiores ao do líder.

Não existiu uma pesquisa específica junto aos usuários finais para detectar quais são os benefícios ou atributos mais importantes na categoria. Foi feita uma sondagem recente, exploratória, com os principais convertedores que utilizam a marca FaberPapaiz, para ajustar o composto de marketing da linha, e desta sondagem inferiram-se alguns apontamentos.

O primeiro fator é o custo. Os usuários decidem por converter seus automóveis orientados por uma redução de custo de combustível. É, portanto, um processo de compra onde se faz contas

e cálculos de tempo de retorno, viabilidade, custo por quilômetro rodado. Apesar de normalmente se comprar a instalação completa, e não somente o cilindro, este representa dois terços do custo total da conversão, e por isto impacta no preço final. Uma vez que todos os cilindros, a priori, atendem as normas técnicas –até porque a instalação deve ser homologada pelo órgão de trânsito regional- diferenças de preços muito amplas entre eles são vistas como sobrepreço ou margens abusivas.

Outro fator é o da confiança no produto. Em parte pelo histórico das primeiras conversões ilegais, comuns no final dos anos 80, que utilizavam botijões de gás de cozinha –GLP- e que, pela falta de critérios tecnológicos, em muitos casos resultavam em explosões, o usuário brasileiro vê com reservas o uso de gás para veículos. Estas reservas estão caindo à medida que a tecnologia se populariza, mas é um fato que o aspecto confiança, de que o produto não vaza, não é perfurável e não explode é um elemento-chave da decisão.

O terceiro fator se relaciona ao tamanho do cilindro. Normalmente instalado no porta-malas, costuma ocupar muito espaço; cilindros com formatos que se encaixam nos carros nacionais, que se adaptam a cantos ou larguras e que gerem melhor aproveitamento de espaço são muito demandados. Não são raros casos de usuários que, ao invés de colocar um só cilindro cujas dimensões tomem muito espaço, acabam colocando dois, menores, que se acomodem de tal forma a ocupar menos volume, ainda que colocar dois cilindros menores custe muito mais que colocar somente um maior.

Outros aspectos também foram levantados, mas se mostraram de menor importância na decisão. Um deles é o peso do cilindro: cilindros muito pesados podem desgastar a suspensão do carro, ou requerer adaptações, além de aumentar a carga total e consequentemente o consumo; outro aspecto é a conformidade com normas internacionais, ou o atributo de ser estrangeiro. Muitos convertedores fazem distinção para o cliente dos sistemas convencionais e sistemas de tecnologia italiana; ainda que para o cliente isto não seja lidado de modo técnico, com argumentos racionais, os convertedores relatam que fica uma percepção de superioridade no produto por conta de sua origem.

4.12.4. Resultados da extensão: percepção do novo produto, associações transferidas, ganhos no uso da marca original

O que se concluiu após a extensão é que somente uma pequena parte dos valores originais da marca Papaiz foram transferidos para a nova categoria.

Evidentemente, a notoriedade de marca, ainda que aplicada em uma categoria dissimilar à original, contribui positivamente quando se compara a produtos de marca desconhecida.

Outra transferência, a da qualidade, está presente mas em menor intensidade por conta da pouca similaridade entre produto estendido e produto original; nisto o principal concorrente leva vantagem: a marca é conhecida, e tem associações muito próximas da categoria de GNV, por suas atividades em gás de um modo geral, além da lealdade à marca.

Para usuários da categoria, gerou um pouco de ruído na comunicação da marca. Ao mesmo tempo em que reconhecem a marca Papaiz quando vêm FaberPapaiz, sua utilização em GNV não é um protótipo de aplicação, isto é, não esperam ver esta marca em uma categoria como esta.

Muitas das associações em torno da marca Papaiz não são relevantes no contexto da categoria da extensão. Segurança contra violação, chave, design, ou liderança em cadeados em pouco ou nada contribuem para que a venda em GNV seja aumentada; por isto, estes e outros valores não relevantes não foram transferidos para a nova categoria.

4.12.5. Reciprocidade: associações da marca original diluídas ou reforçadas por causa da extensão

Para a marca original, quase não existiu reciprocidade. Poucos são os usuários comuns de ferragens Papaiz e os de cilindros FaberPapaiz, e a distância de momento de uso e finalidade diminui a possibilidade de estabelecerem conexões. As associações de produto que a marca evoca continuam sendo as de cadeado, seguido de fechaduras residenciais. Pela própria distância da categoria GNV, o alcance e impacto da extensão no original é baixo.

Para alguns elementos externos que têm maior contato com a gestão da categoria cadeados e fechaduras, como lojistas ou especificadores, ficou a impressão de falta de foco, de ser uma

aventura da marca em um território onde ela nunca esteve, a ai sim há certa diluição. Talvez se a marca FaberPapaiz fosse aplicada em uma categoria de maior visibilidade, pudesse acontecer uma diluição maior do significado de Papaiz.

O fato de ser FaberPapaiz e não somente Papaiz sinaliza ao consumidor que ali está um produto Papaiz, mas não como os outros, um que tem também atributos Faber, independentemente de quais sejam; isto ajuda a aumentar a distância entre esta marca e a marca original.

Um item de reciprocidade é o aspecto de italianidade da marca. Os cilindros são conhecidos no mercado como “os cilindros italianos”, e isto reverbera na marca como um todo, independentemente da categoria de produto. Não há levantamentos de outras associações, por exemplo o fato de serem os melhores cilindros do mercado e com preço elevado ser transferido para fechaduras melhores e de preço elevado.

4.13. Transferência de valor de marca entre todas as categorias em análise

Uma vez que a transferência de valores da marca original é a razão principal de se praticar extensões, faz-se necessário avaliar como tal transferência se deu ao longo das diferentes extensões do estudo de caso. O quadro a seguir resume quais associações ou valores de marca original foram detectados nas marcas estendidas. Na primeira coluna estão os aspectos oriundos da rede de associações levantada anteriormente, e agrupados de acordo com sua intensidade de relação com a marca original. Há também o aspecto consciência de marca, que é tanto um valor de marca quanto uma associação ligada à marca em si, e que também pode ser transferida. Duas das associações -design e parque fabril- não foram detectadas de modo direto nas extensões.

Os valores transferidos para cada categoria, conforme entrevistas realizadas, estão assinalados com um x em fundo cinza.

A conclusão mais relevante é de há uma nítida diminuição na quantidade de associações transferidas à medida que aumenta o grau de dissimilaridade dos novos produtos em relação

ao produto original: enquanto em cadeados Colorline houve uma transferência quase total de valores da marca, os cilindros para GNV praticamente não herdaram quase nada da marca, exceto a sua notoriedade.

Similaridade em relação ao produto original

+ ←————→ -

<i>Associações transferidas</i>	Colorline	Fechaduras	Esquadrias	GNV
Consciência de marca	x	x	x	x
Qualidade	x	x	x	
Segurança	x	x		
Cadeados	x			
Preço Elevado	x	x	x	x
Itália	x	x		x
Exportação	x	x		
Tradição	x	x		
Figura Paterna / Proteção	x	x		
Ferragens	x			
Design				
Parque Fabril				

Figura 10 – associações originais da marca e transferência para extensões

Em parte isto pode ser explicado pela relevância que estas associações têm no contexto da extensão; em outras palavras, uma vez que as associações e posicionamento da marca Papaiz estão em um patamar de *know-how*, ainda próximo do patamar de produto, com elevada composição de elementos racionais, estas associações limitam o potencial de extensão ou mesmo o sentido de aplicação da marca em categorias de produto muito diferentes de cadeados.

Nesta visão, pode-se levantar que os atributos considerados essenciais dentro de cada categoria servem também como uma espécie de filtro para a transferência de associações: se a marca tem associações fortes mas não-relevantes para a nova categoria em que se deseja estender a marca, estas acabam não se transferindo para a extensão.

Mesmo associações não totalmente intrínsecas ao produto como a segurança, que é muito mais um benefício que um atributo, não se transferem para categorias mais distantes, uma vez que apresentam diferenças de acordo com o contexto de cada categoria. Segurança para cadeados está muito conectado a inviolabilidade, a impedir invasões ou abertura indesejada; já para cilindros de gás natural, segurança é muito mais relacionada à ausência de falhas no sistema de alimentação de gás, como rupturas, vazamentos ou incrementos perigosos de pressão no cilindro; sendo assim, não há para o consumidor uma percepção de que ser seguro em cadeados implique em ser seguro em cilindros de GNV.

Apesar do exposto anteriormente, há de se ressaltar que as associações que conseguiram ser transferidas através das diversas categorias são de natureza menos objetiva ou atrelada especificamente ao produto, tais como consciência de marca, Itália ou qualidade. Isto sinaliza e reforça a idéia de que para ter associações comuns em categorias diversas e distintas entre si, tais associações deverão estar conectadas ao posicionamento filosófico da marca.

4.14. Análise e conclusões sobre as associações da marca e os atributos relevantes da categoria

As colunas do quadro a seguir relacionam as associações originais da marca Papaiz e os atributos ou características importantes dentro de cada categoria onde foi praticada a extensão. A importância de alguns destes atributos está assinalada em números em parênteses, de acordo com os resultados levantados no campo com os entrevistados. Cada linha traz associações de marca e características de categoria de natureza aproximada, para facilitar comparações.

Quando as associações originais da marca fazem sentido, isto é, estão dentro das características esperadas dentro da categoria, tal característica tem o fundo marcado em cinza. Isto sinaliza quais foram de fato as contribuições do uso da marca original, isto é, onde as associações originais da marca foram positivas para a avaliação da extensão.

	<i>Atributo ou benefício relevante na categoria</i>			
<i>Associações da marca original</i>	Cadeados	Fechaduras	Esquadrias	GNV
Consciência de marca/notoriedade	Marca conhecida (3)	Marca conhecida (4)	Marca conhecida (4)	Confiança na marca (3)
Qualidade	Materiais e funcionamento (5)	Materiais e funcionamento (5)	Recursos: fechamento, vedação, etc. e resistência (3)	Atender norma nacional; menor peso (5)
Segurança: inviolabilidade	Segurança (2)	Segurança (2)	Segurança: robustez, espessura (4)	Segurança: ausência de falhas no sistema (2)
Cadeados	O produto em si	-	-	-
Preço Elevado	Menor preço (1)	Preço Compatível (3)	Preço Compatível (1)	Menor custo (1)
Itália	-	-		Atender normas internacionais
Exportação	-	-		
Tradição	Marca tradicional	Marca tradicional	-	-
Figura Paterna / Proteção	Ligado à segurança	Ligado à segurança	-	-
Ferragens	Cadeados são ferragens	Fechaduras são ferragens	-	-
Design	Aspecto visual robusto (4)	Aspecto visual atrativo - produto bonito (1)	Aspecto visual atrativo - produto bonito (2)	Tamanhos e modelos adequados (4)
Parque Fabril	-	-	-	

Quadro 10 – relações entre as associações da marca e os atributos relevantes para cada categoria de extensão.

Cabe ressaltar que é possível que a empresa atenda outras características esperadas da categoria, mas que isto não implique, necessariamente, que exista uma associação de marca correspondente. Por exemplo, a leveza do cilindro é um atributo esperado pelo usuário, e é

atendido pelos cilindros FaberPapaiz; entretanto, a associação de “leve ou cilindro leve” não é uma associação presente na marca Papaiz.

4.15. Análise e conclusões sobre o posicionamento da marca e alcance da extensão no estudo de caso

Uma vez caracterizado que o posicionamento da marca está mais próximo do nível de *know-how*, é possível avaliar qual o desdobramento desta posição em relação às diferentes extensões de marca analisadas neste estudo de caso.

A aplicação da marca para extensões de linha, como foi o caso dos cadeados Colorline, fez sentido em quase todos os aspectos. Os valores da marca foram transferidos para o novo produto em sua totalidade, e estes valores guardaram bastante semelhança com as características esperadas dentro da categoria de cadeados, o que foi fator fundamental para o sucesso de vendas da linha; mais que isto, a extensão contribuiu reciprocamente com a marca original, nutrindo e reforçando seu significado.

Quanto à extensão da marca para fechaduras residenciais, pode-se concluir que também existiram muitos ganhos pelo uso da marca original. A categoria de fechaduras tem muitos atributos em comum com a de cadeados, e a empresa soube aproveitar a transferência destas associações, como o caso dos aspectos segurança ou qualidade. A marca não era vista como um produto somente, mas como representação de uma empresa que teria condições de fabricar uma linha ampla de sistemas de fechamento, uma empresa com domínio de processos produtivos, de lida com materiais como aço ou latão, de projetos funcionais de cilindros e sistemas de chave.

Fechaduras foram percebidas como uma adaptação, uma outra maneira de aplicação do *know-how* e princípios tecnológicos dos cadeados em um produto de formato diferente. As associações originais de cadeados, entretanto, não atendem totalmente as expectativas de atributos importantes ao usuário dentro da categoria de fechaduras; um exemplo é a questão de ter um design atrativo –uma das condições principais para fechaduras- e que não existe na marca original, e que a empresa alvo ainda se esforça para construir e adicionar como um de

seus valores. A aplicação da marca nesta categoria contribuiu, ainda, para incrementar sua visibilidade como um todo e, conseqüentemente, seu nível de consciência.

Entretanto, quando se avalia a aplicação da marca na categoria de esquadrias padronizadas, uma categoria complementar em termos de canal de distribuição e local de aplicação, o grande ganho esperado de transferência de valores da marca original começa a escassear. Somente uma parte das associações da marca está conforme com as expectativas dos consumidores dentro da categoria; do mesmo modo, somente uma parte menor das associações originais da marca foi transferida, essencialmente aquelas menos ligadas a produtos ou atributos físicos, mas sim conectadas a benefícios ou aspectos subjetivos.

Nas próprias motivantes de entrada na categoria utilizando-se de extensões ao invés de uma marca nova fica claro que a companhia não tinha grandes expectativas de transferência de valores ou significado de marca, um indicativo de que existiam limitações quanto ao alcance da extensão. Não houve uma alta receptividade do mercado em relação à linha dentro do portfólio de produtos típico esperado da Papaiz; pelo contrario, em alguns casos, apesar da similaridade de canais de distribuição e de aplicação em acabamento ou construção civil, houve alguma percepção de inadequação em relação à marca.

Esta escassez de valores transferidos fica ainda mais evidente no caso de aplicação da marca para cilindros de gás natural veicular. Praticamente não há valores transferidos para esta extensão. A dissimilaridade entre as categorias cadeados e cilindros GNV é muito grande; os atributos relevantes na categoria não têm nenhuma sobreposição com as percepções embutidas no posicionamento original da marca. Não existem associações-chave entre o posicionamento original e o da marca estendida, exceto italianidade e reconhecimento da marca. Pouco poderia ser aproveitado das associações originais, uma vez que as categorias de produto estão muito distantes entre si. Por causa desta distância, aliás, é que eventuais associações negativas, como diluição do significado da marca, têm pouco efeito recíproco sobre a marca original.

É correto concluir que, neste caso em estudo, à medida que a dissimilaridade entre o produto original e o produto estendido aumenta, é cada vez menos freqüente e intensa a transferência de valor de marca; e que os valores que são transferidos para mais longe, isto é, para categorias dissimilares, têm uma natureza muito mais subjetiva do que racional ou vinculada a

atributos de produto. Isto reforça a idéia de que se uma marca deve fazer sentido em produtos de categorias diferentes, este sentido deve estar baseado em aspectos mais intangíveis e aspiracionais, muito mais em percepções do que fatos concretos.

É um fato que, dentre as quatro extensões estudadas, em somente duas –cadeados e fechaduras residenciais- a extensão de marca ocorre em seu sentido amplo, isto é, o potencial de extensão da marca original é plenamente aproveitado para aumentar as chances do produto ser bem avaliado pelos consumidores, encurtar o caminho para construção de valor marca no novo produto, transferir positivamente os valores da marca original para o lançamento, e preferencialmente com o efeito recíproco de nutrir e aprofundar o significado da marca original.

Nos casos de esquadrias padronizadas e cilindros para GNV não houve elementos suficientes para caracterizar uma extensão de marca de fato; nestas categorias, Papaiz não funciona como uma marca, representando um resumo de uma série complexa de associações ou idéias, mas sim somente como um nome, que indica origem do bem ou mesmo a propriedade do fabricante.

Pode-se concluir, então, que o alcance da extensão até somente produtos que complementam a categoria de atuação da empresa alvo é condizente com o proposto na fundamentação teórica, quando se trata de uma marca cuja percepção de posicionamento mais ligado a *know-how*.

Estando a marca ancorada em *know-how*, seu uso somente para cadeados seria uma subutilização da capacidade de extensão da marca; no outro extremo, sua aplicação em cilindros para GNV soa como um despropósito, com riscos de diluição e dano aos valores da marca original, já que esta tem muita influência de valores intrínsecos ao produto cadeado.

4.16. Outras conclusões

Neste estudo de caso foi possível detectar também certa vaidade empresarial em relação ao uso do nome nos produtos. As extensões ocorreram quando a empresa familiar estava sob o comando do fundador, e seu próprio nome de família e as marcas dos produtos acabaram se confundindo. Existiu uma visão mais restritiva da função da marca neste sentido, como

quando sua função era somente designar a origem do produto, ou propriedade; sinalizava o êxito do fundador, seu sucesso como empreendedor e empresário.

Não há problema algum na marca ter origem em um nome próprio, vide Ford, Campbell's, Camargo Correa, Bordon, Ogilvy, Ceratti, Schain, Bauducco, Safra, Versace, entre tantos outros casos; mas quando esta coincidência ocorre, somada ao fato da gestão e decisões ainda estarem nas mãos da família, cria-se condições para que haja interferência desta relação entre nome próprio e marca na decisão.

Cabe ressaltar que, da análise dos resultados de reciprocidade obtidos neste estudo, não existe uma ordem direta e de direção única entre o posicionamento da marca e sua presença em diferentes categorias. O posicionamento não funciona como uma determinante do ponto até o qual existe potencial de estender; a presença em uma categoria inicialmente vista como atípica ou fora do território da marca, se administrada com sucesso, pode alterar a referência dos consumidores sobre a marca, expandindo seus limites de atuação. Produtos em uma categoria dissimilar podem, então, ser um fator gerador de uma nova percepção de posicionamento; não necessariamente o posicionamento precede o alcance da extensão.

Ao observar as extensões praticadas, em termos de proposta de valor e posicionamento, há de se destacar que existe uma coerência entre as extensões de marca. Em todas as categorias a oferta é de sempre ter produtos com desempenho superior; este desempenho é atrelado a preços mais elevados que a média da categoria; os produtos têm alta qualidade e são direcionados aos segmentos de consumidores mais altos dentro da categoria.

Caso não houvesse esta consistência, a probabilidade de problemas seria muito maior, uma vez que este conflito de mensagens certamente ocasionaria uma diluição do significado de marca. A coerência existente, por outro lado, poderia ser melhor aproveitada se houvesse maior adequação e proximidade entre as categorias, e provavelmente haveria reforços expressivos nestas associações de qualidade e produtos de alto padrão.

5. CONCLUSÕES FINAIS

5.1. Considerações finais acerca dos objetivos do trabalho

Este trabalho teve como objetivo abordar uma série de aspectos relativos à extensão de marcas.

O objetivo principal de verificar, a partir do posicionamento psicológico dominante da marca, a transferência de valores da marca quando ela é estendida para produtos de diferentes níveis de dissimilaridade em relação ao produto original, foi atingido. Foram detectadas quatro situações de extensão da marca, em categorias distintas; tais categorias foram analisadas entre si, e pôde-se caracterizar estarem em diferentes estágios de dissimilaridade em relação à categoria original. O rationale exposto na teoria permaneceu aplicável ao caso, e foi possível estabelecer uma relação entre o alcance das extensões de uma marca e seu posicionamento; o alcance cresce à medida que o posicionamento evolui de baseado em produtos para níveis de interesse ou filosofia.

Quanto aos objetivos específicos, levantados como um meio para atingir e complementar o objetivo principal, o primeiro deles, verificar o atual posicionamento de marca em estudo, de acordo com a profundidade e significado das associações que a marca evoca em seus consumidores, e se a empresa considerou este posicionamento para praticar as extensões, também foi atingido. Nota-se que a empresa tem conhecimento dos elementos que compõem seu atual posicionamento, e obteve este conhecimento por intermédio de pesquisas de mercado.

Outra evidência de que a empresa conhece o significado de sua marca para os consumidores reside no fato de que, nas ocasiões de extensão, procurou detectar associações que se encaixassem no contexto da extensão e preocupou-se em, ou ao menos desejou, transferir partes destas associações. Foi possível estruturar as informações disponíveis em um formato de redes de associações, estabelecendo a essência do posicionamento psicológico da marca; a partir deste posicionamento foi possível atender o objetivo principal do trabalho.

O segundo objetivo específico foi o de caracterizar os principais aspectos da extensão de marca: vantagens, desvantagens, condições, motivantes, avaliação de alternativas de uso de marca, e verificar a presença destes aspectos nas práticas adotadas pela empresa. Estes

aspectos foram descritos e analisados para cada uma das quatro extensões de marca avaliadas. Para as categorias mais próximas da original, é nítida uma maior preocupação com as decisões em torno da extensão, e estes aspectos foram considerados de forma mais criteriosa que nas demais extensões; enquanto nas categorias próximas ficou aparente ter havido maiores análises para a extensão, nas mais distantes ficou a impressão de que a consideração destes fatores foi feita de modo superficial, não estruturado, intuitivo.

Quanto às vantagens no uso de extensões, detectou-se a presença de diversos itens relacionados no referencial teórico: redução do risco ao consumidor por meio da notoriedade da marca, aumento da probabilidade em alcançar distribuição e experimentação, evitar custos de desenvolvimento de novas marcas.

Foram observadas também algumas desvantagens nas extensões praticadas. A principal delas, tratada também no referencial teórico, é a do enfraquecimento da lógica da linha; isto ocorre quando um vendedor da equipe tem que apresentar argumentos de venda tanto para comercializar cadeados quanto para comercializar janelas, e apresenta estes argumentos no mesmo instante de venda para o mesmo comprador do varejo.

Uma terceira evidente desvantagem reside na dispersão de esforços de marketing. Os compostos de marketing, expectativas do consumidor e posicionamento psicológico são diferentes para cada categoria de produto; assim sendo, é necessário dedicar recursos individualmente para criar, em cada linha, uma oferta atrativa e específica de valor.

Outra importante desvantagem foi o risco de sub-explorar novas idéias: a linha de esquadrias padronizadas, por exemplo, justificaria uma nova marca ou mesmo a ampliação de uso da marca Udinese, reconhecidamente forte neste segmento mas restrita ao mundo corporativo, para utilização junto ao consumidor final. A gestão de menores riscos no curto prazo –a consolidação de uma nova marca no segmento- pode ter sacrificado maiores lucros em longo prazo.

O cenário competitivo em cada categoria também foi contemplado; é nítida a influência da variável concorrência sobre as decisões de adotar a marca já existente.

Para todas as extensões os entrevistados souberam responder, cada qual com sua visão, quais seriam os prós e contras da extensão, a razão de haver escolhido estender ao invés de criar ou adotar outra marca, as motivantes de ingresso naquela determinada categoria; mais que isto, o fizeram dentro do contexto das decisões de extensão, indicando que, à época, estes aspectos foram contemplados.

A empresa alvo praticou extensões como uma estratégia alternativa de crescimento de seus negócios, seja nos negócios atuais –como é o caso de extensões de linha- seja em novos mercados, como quando houve extensão para novas categorias sem afinidade com as iniciais.

Além disto, os respondentes conseguiram apontar os resultados em termos de valores transferidos em cada caso de extensão, e correlacionar estes resultados com as variáveis que haviam sido avaliadas durante as decisões acerca da extensão.

O terceiro objetivo específico proposto foi de identificação da importância e tratamento dados pela empresa para os atributos e benefícios relevantes, na visão dos consumidores, em cada categoria de produto onde se praticaram as extensões escolhidas para este estudo. O que se pode perceber é que somente em alguns dos casos houve uma preocupação da empresa em entender estas variáveis de influência na visão dos consumidores.

Houve alguma pesquisa de mercado para categorias mais próximas da original, e esta pesquisa foi executada como uma base para tomada de decisão de extensão. Para o GNV, em contrapartida, o levantamento de fatores de importância se deu posteriormente à decisão de ingresso no segmento, e foi feito baseado na percepção dos envolvidos e conversas informais com intermediários ou canal de distribuição. O rigor metodológico nestes levantamentos decresce à medida que a categoria da extensão vai ficando dissimilar em relação à categoria original de cadeados.

Em grandes linhas, a empresa procurou realmente entender o consumidor final nas categorias mais próxima da original, isto é, considerou as influências do potencial usuário para fundamentar suas motivações e decisões; nas categorias mais distantes, por outro lado, pareceu existir menor preocupação, e as decisões tiveram uma motivação muito mais ligada a oportunidades e circunstâncias, como a sinergia com integração de processos produtivos já conhecidos –no caso das esquadrias padronizadas- ou alta atratividade e taxas de crescimento

de mercados e surgimento de um parceiro já estruturado e interessado em estabelecer uma operação conjunta, como detectado para a entrada na categoria de cilindros para GNV.

Pode-se dizer também que a decisão de uso da marca no caso de categoria mais dissimilar, o GNV, não teve por motivação principal a transferência de valor de marca; neste produto ficou claro que a idéia foi a de colocar todos os negócios da companhia sob um só nome; sendo esta a intenção, poderia ter sido feita uma distinção entre nome corporativo e marca de produto, para explicitar a propriedade da unidade de negócios com uma assinatura de uma marca corporativa ao lado de uma marca específica para este negócio.

O quarto objetivo específico compreendeu identificar as relações e reciprocidades geradas pela marca estendida na marca original, e a maneira como a empresa lidou com estas reciprocidades. O que se pode concluir dos resultados foi que a reciprocidade positiva, isto é, aquela em que a extensão adicionou novos valores ou salientou valores positivos já presentes na marca original, aconteceu nos casos de extensões nas categorias de cadeados e fechaduras; em esquadrias padronizadas e cilindros GNV, a pouca reciprocidade havida –em boa parte em função da distância entre estas categorias e a categoria de produto original- gerou resultados negativos de diluição do significado da marca.

Sobre a reciprocidade também são encontrados elementos levantados no referencial teórico. Por exemplo, no caso de Colorline, existiu um nítido incremento da imagem da marca original, e uma clarificação do significado da marca, uma vez que gerou uma percepção maior da empresa de amplo domínio tecnológico na categoria.

Em todos os casos, porém, ficou evidente a postura passiva da companhia em relação às reciprocidades: ela reconhece que existiram, entende quais são os motivos de sua existência, mas não executa nenhuma uma ação específica sobre as reciprocidades, como por exemplo lançar uma segunda marca ou uma submarca nos casos onde a extensão mais atrapalhou do que contribuiu para a marca original.

5.2. Limitações

Uma das limitações deste trabalho refere-se ao fato de ter sido desenvolvido sobre casos de extensão de marca ocorridos em épocas distintas. Das quatro extensões avaliadas, três

ocorreram nos últimos cinco anos; mas a extensão para fechaduras tem mais de 20 anos. Apesar dos fatos de que percepções de marca são algo que se constrói ao longo do tempo; que a construção da marca Papaiz segue mais uma evolução consistente ao longo de sua história do que uma série de revoluções e mensagens contraditórias; e que havia entre os entrevistados pelo menos três respondentes diretamente envolvidos com as decisões da época, há o risco de que parte das informações acerca do lançamento de fechaduras tenha se perdido durante o processo.

Outra restrição está vinculada à limitação natural que a pesquisa de estudo de caso ocasiona. O pouco conhecimento sobre a relação entre o alcance de extensões de marca e o seu posicionamento fez da opção pelo estudo de caso a mais prudente; porém, obviamente não se pode esperar alguma generalização neste tipo de abordagem, e o que este trabalho traz é somente um recorte do assunto aplicado em um caso específico. Esta limitação está em conformidade com a própria proposta do trabalho, que se apresentou como algo muito mais exploratório do que conclusivo. O método do estudo de casos caracteriza-se pelo estudo profundo de poucas unidades, e visa generalizar teorias; ainda que a amplitude seja limitada, a validade dos resultados permanece, uma vez que a pesquisa de natureza exploratória objetiva verificar de que maneira determinado fenômeno ocorre nas unidades selecionadas, e não a frequência com que ele ocorre.

Além disto, considerando a complexidade do tema e a necessidade de percepções do consumidor como fator chave para avaliação das extensões, a abordagem de levantar aspectos do entendimento do usuário por meio da visão dos respondentes pode ter funcionado como uma espécie de filtro. Ainda que a maioria absoluta das respostas tenha se baseado não somente em opiniões individuais dos respondentes, mas sim na apresentação e discussão de resultados obtidos em pesquisas de mercado encomendadas pela empresa alvo junto aos seus consumidores, há sempre a possibilidade de vieses pela interpretação pessoal dos envolvidos.

5.3. Recomendações para estudos futuros

A sondagem exploratória deste trabalho permitiu abrir uma série de alternativas para novos trabalhos, seja pela revisão bibliográfica sobre o tema, seja por oferecer pistas para melhor investigação entre o posicionamento de uma marca e suas potencialidades de extensão.

O trabalho mantém a possibilidade de ser válida a relação entre o alcance das extensões em diversas categorias de produto e níveis de posicionamento da marca; o rationale sugerido na fundamentação teórica poderia ser adotado como uma proposição de modelo, e verificado através de métodos quantitativos de pesquisa simulando-se, por exemplo, hipotéticas extensões de marca junto a uma amostra probabilística de consumidores respondentes. Com base nestas respostas e na percepção destes entrevistados sobre o estágio do posicionamento da marca, seria possível verificar a aplicabilidade do modelo e seus pressupostos.

Outra possibilidade que este trabalho abre é de algum estudo sobre os atributos ou características desejados em cada categoria de produto e os valores da marca que se deseja estender para tais categorias. Talvez seja possível estabelecer uma relação entre estes fatores para determinar porque algumas extensões têm maiores chances de sucesso do que outras, ou ainda apontar, com base nas percepções de uma marca, categorias nas quais sua aplicação traria contribuições importantes para aumentar as chances de sucesso e aceitação pelo mercado.

Este trabalho poderia também ser levantado para marcas de diferentes mercados, como produtos de consumo ou bens industriais. Os conceitos aqui discutidos valem, naturalmente, para qualquer tipo de organização, mas o aprofundamento de estudos sobre extensões de marca, prática predominante no lançamento de novos produtos, e que vem ocorrendo com cada vez mais frequência em qualquer tipo de mercado, contribuiria para responder lacunas existentes, tanto na academia quanto no dia a dia das empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Managing Brand Equity*. New York: Free Press, 1991.

AAKER, David A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. 3ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AAKER, David A. *Marcas: Brand Equity -gerenciando o valor de marca*. 1ª ed. São Paulo: Negócios Editora, 1998

AAKER, David A. , JOACHIMSTHALER, Erich , *Como Construir Marcas Líderes* São Paulo: Futura, 2000

AAKER, David A., *Brand Portfolio Strategy : Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, New York: Free Press, 2004.

AAKER, David A. , KUMAR, V. , DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing* São Paulo: Atlas, 2001

AAKER, David A. e KELLER, Kevin L. *Consumer Evaluations of Brand Extensions* Journal of Marketing, Vol. 54, 27-41, Jan. 1990

ANSOFF, Igor, *Strategies for diversification* Harvard Business Review, Boston, 114, Sep-Oct 1957.

BASS, Adam. *Licensed extensions – Streching to communicate* Journal of Brand Management, London, Vol. 12, Num. 1, 31-39, Sept 2004

BOUSH, David M. e LOKEN, Barbara. *A Process-Tracing Study of Brand Extensions Evaluations* Journal of Marketing Research, Vol. XXVIII, 16-28, Feb. 1991.

BOTTOMLEY, Paul A. , HOLDEN, Stephen J., *Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies* Journal of Marketing Research, Vol.38, Num.4, 494-501, Nov. 2001

BRIDGES, Sheri , KELLER, Kevin L., SOOD, Sanjay *Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links* Journal of Advertising, 29, 4, 1-11, Winter 2000

BRONIARCZYK, Susan M. e ALBA, Joseph W. *The importance of the Brand in Brand Extension.* Journal of Marketing Research, Vol. XXXI, 214-228, May 1994.

BUDAY, Tom *Capitalizing on Brand Extensions* The Journal of Consumer Marketing 6(4), 27-30, 1989

CALIXTA, Mauro T. *A Força da Marca: como construir e manter marcas fortes* . São Paulo: Editora Harbra, 1998.

CAMPOMAR, Marcos C., *Do Uso de Estudo de Caso em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração* Revista de Administração, Vol. 26, nº3, 95-97 , jul/set 1991

CASTRO, Cláudio M. *A Prática da Pesquisa* . São Paulo: McGraw-Hill, 1977

CHEN, Kuang-Jung e LIU, Chu-Mei *Positive Brand Extension Trial and Choice of Parent Brand* The Journal of Product and Brand Management, Vol. 13, Num. 1; pg. 25, 2004

CLAYCAMP, Henry J. e LIDDY, Lucien E. *Prediction of New Product Performance: An Analytical Approach* Journal of Marketing Research, 414-420, Nov 1969

CRAVENS, David W., *Strategic Marketing*, Richard D Irwin Inc. 4ª ed., 1994

CRAVENS, David W., PIERCY, Nigel F. e PRENTICE, Ashley , *Strategic Developing Marketing Driven Strategies* The Journal of Product and Brand Management, Num. 6; pg. 369, 2000

COHEN, Joel B. , BASU, Kunal *Alternative Models of Categorizations: Toward a Contingent Processing Framework* Journal of Consumer Research, vol.13 , 455-472 , 1987

CHURCHILL, Gilbert A., PETER, J. P. *Marketing : Criando Valor para os Clientes* São Paulo:Saraiva, 2000

DACIN, Peter A. e SMITH, Daniel C. *The effects of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions* Journal of Marketing Research, 229-22, May 1994.

DATAFOLHA - FOLHA DE SÃO PAULO – caderno especial - *Top of Mind- As marcas campeãs*, Revista da Folha , 8 de outubro de 2003.

DAVIS, Scott M. *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Trough Your Brands*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000

DONAIRE, D. A. *A Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa na área da Administração*. Revista IMES , ano XIV, n°40, 9-19, mai/ago 1997

DOYLE, Peter *Building Successful Brands: The Strategic Options*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 7, 5-20, 1990

FARQUHAR, Peter H. *Managing Brand Equity*. Marketing Research, 1 , 24-33, Sep. 1989

FARQUHAR, Peter H., HERR, Paul M., e FAZIO, Russel H. *A Relational Model for Category Extensions of Brands*, in GOLDBERG, Marvin E. et al (eds), Advances in Consumer Research , VOL. 17 , 856-860 , 1990.

FARQUHAR, Peter H., HERR, Paul M., HAN, Julia Y., IJIRI, Yuji, *Strategies for Leveraging Master Brands: How to Bypass the Risks of Direct Extensions* Marketing Research, Chicago, Vol.4, n°3; 32-43, Sep. 1992

GHEMAWAT, Pankaj. *Sustainable advantage* Harvard Business Review, Boston, Vol. 64, 53-58, Sep-Oct 1986.

GIL, Antônio C., *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* 5ª ed., São Paulo:Atlas, 1999

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

HARTMAN, Cathy L.; PRICE, Linda L. e DUNCAN, Calvin P. *Consumer Evaluation of Franchise Extension Products: A Categorization Processing Perspective* . in GOLDBERG, Marvin E. et al (eds), *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, 120-127, 1990

HERNANDEZ, José Mauro C. *Proposição de um Modelo de Avaliação de Extensões de Marcas: Um Estudo Exploratório* Dissertação de Mestrado FEA/USP , 1996

KAPFERER, Jean-Noel *Strategic Brand Management: New approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. 1ª ed. New York: The Free Press, 1994.

KAPFERER, Jean-Noel *The New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity Long Term*, 1ª ed. Kogan Page, 2004.

KELLER, Kevin L. *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity* Journal of Marketing , Vol.57 , 1-22, Jan 1993.

KELLER, Kevin L. *Strategic Brand Management: Building, measuring, and Managing Brand Equity* 1ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998

KELLER, Kevin L., AAKER, David A. *The effects of Sequential Introduction of Brand Extensions* Journal of Market Research, Vol. XXIX, 35-50, Feb. 1992.

KELLER, Kevin L. *The Brand Report Card* Harvard Business Review, Boston, Vol. 78, 147-157, Jan-Feb 2000.

KELLER, Kevin L. , SOOD, Sanjay *Brand Equity Dilution*. MIT Sloan Management Review, Vol. 45, 12-15, Fall 2003

KLEIN, Naomi ***No Logo***. London: Flamingo, 2001

KINNEAR, T.C. , TAYLOR, J. R. ***Marketing Research: an applied approach***. EUA:McGraw-Hill, 1996

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing: a edição do novo milênio*** 10^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

LEVITT, Theodore ***Marketing Miopia*** , Harvard Business Review, Boston, Vol. 38, 45-56, Jul-Aug 1960

MALHOTRA, N. ***Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*** 3^a ed. Porto Alegre : Bookman, 2001

MARTINEZ, Eva, PINA, Jose M., ***The Negative Impact of Brand Extensions on Parent Brand Image*** The Journal of Product and Brand Management, Vol.12, Num. 6/7; 462-477, 2003

MATTAR, Fauze N. ***Pesquisa de Marketing*** São Paulo: Atlas, 1993.

MacINNIS, D.J. e NAKAMOTO, P. K. ***Examining Factors that influence the Percieved Goodness of Brand Extensions*** Working paper n°54, University of Arizona, 1990

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

McKENNA, Regis. ***Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem-sucedidas para a Era do Cliente***. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

McLUHAN, Marshall, ***Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*** 8^a ed. Cultrix, 1996

MEYERS-LEVY, Joan, TYBOUT, Alice M., *Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation* Journal of Consumer Research, Vol. 16, 39-54, Jun 1989

MEYVIS, Tom , JANISZEWSKI, Chris *When are Broader Brands Stronger Brands: An Accessibility Perspective on the Success of Brand Extensions.* Journal of Consumer Research, Vol. 31, 346-357, Sep. 2004

NIELSEN, A.C. *Testing Techniques*, Vol. 1, n°. 1, 1985

OSSELAER, Stijn J. , ALBA, Joseph W. , *Locus of Equity and Brand Extension* Journal of Consumer Research, Vol. 29, 539-552, Mar 2003

PINHO, J. B. *O poder das marcas* 1ª ed. São Paulo: Summus, 1996

PARK, C. Whan, JAWORSKY, Bernard J. e MACINNIS, Deborah J. *Strategic Brand Concept Image Management.* Journal of Marketing, Vol. 50, 135-145, 1986

PARK, C. Whan, MILBERG, Sandra, LAWSON, Robert *Evaluation of Brand Extensions: the Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency* Journal of Consumer Research, Vol. 18, 185-193, Sep.1991.

QUELCH, John , KENNY, David *Extend Profits, not Product Lines.* Harvard Business Review, Boston, 153-160, Sep-Oct 1994.

RIES, Al., RIES, Laura. *The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-Class Brand* EUA:Time Warner Books, 1998.

RIES, Al., RIES, Laura. *A queda da Propaganda: da Mídia Paga à Mídia Espontânea* Rio de Janeiro:Campus, 2002.

RIES, Al., TROUT , Jack , *Positioning: The Battle for your mind* , New York: Warner Books , 1986.

RIES, Al., TROUT, Jack, *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk*, New York: Harper Business, 1993

ROTONDARO, Roberto G., et al *Seis Sigma: Estratégia para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços* São Paulo: Atlas, 2002

SANTOS, João A. e PARRA, Domingos, *Metodologia Científica* São Paulo: Futura, 1998

SHEININ, Daniel A., *Positioning brand extensions: implications for beliefs and attitudes*. The Journal of Product and Brand Management, Vol. 7, Num. 2, pg. 137, 1998

SMITH, Daniel C. *Brand Extensions and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected* Journal of Advertising Research, 11-20, Nov-Dec 1993

TAUBER, Edward, *Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost Control World*. Journal of Advertising Research, Aug-Set, 26-30, 1988.

TELLES, R., BORTOLAN, Marcus S., *O Desafio do Reposicionamento de Marcas* Revista da ESPM, 70-82, Set-Out, 2003

TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998

YIN, Robert. K., *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7. APÊNDICE

7.1. Protocolo de Pesquisa

7.1.1. Visão Geral do Projeto

- **Objetivos e Patrocínios**

Definição de tema, objetivos, escopo e abrangência do trabalho, justificando e estabelecendo “extensões de marca” como assunto principal a ser estudado. A pesquisa foi realizada como parte do programa de pós-graduação em administração de empresas da FEA/USP, e foi patrocinada por recursos do próprio pesquisador.

- **Leituras Relevantes**

A literatura revista envolveu trabalhos nas áreas de marketing, marcas, estratégia e metodologia, tais como artigos, dissertações, teses e livros-texto. Nesta base houve o levantamento de informações que permitiram o desenvolvimento de fundamentação teórica, abordando os principais aspectos relativos à extensão de marca na visão da empresa e do consumidor: definição de marca e sua importância nas organizações modernas; valor patrimonial de marca; valor mercadológico de marca e suas componentes; o conceito clássico de marcas e sua relação com as extensões; as extensões como alternativa de crescimento para a organização; a estrutura de marcas e impacto das extensões; vantagens e benefícios na extensão de marca; riscos e problemas na extensão de marca; como os consumidores avaliam as extensões de marca; principais resultados de pesquisa sobre avaliação de extensões de marca; relação entre o posicionamento psicológico da marca e o alcance das extensões.

7.1.2. Procedimentos de Campo, Guia do Relatório e Análise

Definição e adoção do método de estudo de caso relacionando, a partir da visão da empresa alvo, o processo decisório e a lida com os diversos aspectos relativos à extensão de marca, em situações onde a empresa fez uso de extensões de marca para novos produtos ou categorias.

Definição da empresa alvo do estudo: origem e cobertura nacional, exportação para mais de 40 países, originariamente voltada para produção de cadeados, com posterior desdobramento da marca para fechaduras residenciais, esquadrias, guarda-sóis, cilindros para gás natural veicular.

Criação dos roteiros de entrevista com os executivos-chave, abordando: histórico da marca; mapeamento das categorias e matriz de marca; posicionamento e valor da marca original; detectar diferentes exemplos de extensão da marca de acordo com graus de dissimilaridade ou distância do produto original, desde pequenas adições de linha, complementos dentro da categoria, novidades em categorias de algum modo complementares, lançamentos em categorias dissimilares; motivantes destas extensões; resultados observados nestas extensões; reciprocidades da extensão em relação à marca original. O instrumento de pesquisa encontra-se na sequência deste protocolo.

Não houve restrições quanto ao agendamento das entrevistas, acessos e credenciais às instalações, uma vez que o pesquisador é funcionário da empresa-alvo.

Estabeleceu-se um filtro para seleção dos executivos-chave que serviram de fonte primária: Vice-Presidências, Diretoria Comercial, Gerentes de Marketing, que tenham sido decisores e/ou executores das estratégias de extensão de marca em cada um dos casos analisados. Este critério resultou em entrevistas com as seguintes fontes, mantidas anônimas:

A	Vice-Presidente Administração e Finanças; ex-Gerente de Marketing (até 1992); histórico pelas áreas comercial e exportação. 30 anos no Grupo e 3 anos na função
B	Vice-Presidente Industrial; Responsável pela UN FaberPapaiz; 25 anos no Grupo e 3 anos na função
C	Vice-Presidente Comercial (Vendas, Marketing e Exportação); 14 anos no Grupo –área comercial e 3 anos na função
D	Supervisor de Marketing Papaiz (entre 1994-2005)
E	Diretor Comercial; ex-Gerente UN Udinese; histórico

	pelas áreas de engenharia e desenvolvimento de produto. 17 anos no Grupo e 2 anos na função
F	Ex-Diretor Comercial (até 2004); 35 anos no Grupo
G	Gerente Comercial FaberPapaiz desde 2004. 20 anos no grupo e 2 anos na função
H	Gerente de Vendas Papaiz Homecenters e Esquadrias; 29 anos no grupo e 7 anos na função

Nos escritórios da empresa alvo ocorreram as entrevistas individuais e pessoais, entre março e maio de 2005. As entrevistas abertas e não estruturadas, com duração média de 01h15, possibilitaram a adição de novas abordagens além do roteiro. A condução das entrevistas foi feita pelo autor, que procedeu a sua gravação para posterior transcrição quando permitido ou notas. Houve o recolhimento de todos os materiais, publicações, pesquisas, documentos e demais fontes secundárias em poder da empresa para análise.

Na sequência, os dados de entrevista foram compilados e agrupados de acordo com cada assunto ou pergunta. Isto permitiu comparar diferentes versões e respostas para os mesmos problemas, estabelecendo nexos de causa, complementaridade e eventualmente conflito entre as visões de cada entrevistado. A partir deste procedimento fez-se a análise dos dados obtidos nas fontes primárias e secundárias de acordo com os objetivos do trabalho descritos anteriormente, à luz do referencial teórico levantado no capítulo de Fundamentação Teórica.

As conclusões sobre o trabalho foram adicionadas ao final deste processo, compondo a apresentação do projeto de dissertação como um todo e principais resultados para a banca de avaliação.

7.1.3. Roteiro de Entrevistas

Análise de caso – extensão de marca

1. Histórico da Marca e grandes números
 - a. Caracterização empresa

- b. Origem
- c. Faturamento
- d. Linhas de negocio
- e. Canais
- f. Historia da marca
- g. Histórico de comunicação do posicionamento – campanhas e mensagens
- h. Investimentos na construção da marca

(Receber todas as fontes secundárias que houver disponível: resultados de pesquisas que evidenciem as posições dos entrevistados, publicações, anúncios, etc.).

2. Mapeamento das categorias e da matriz de marcas
 - a. Qual a arquitetura de marcas da empresa?
 - b. Quais marcas e segmentos atendidos? Público-alvo?
 - c. Em que categorias ou linhas foi praticada a extensão da marca original?
3. Posicionamento e valor da Marca Original
 - a. Qual o posicionamento psicológico atual da marca?
 - b. Qual a proposição única de venda?
 - c. Associações da marca - quais são? Montar uma rede associativa e elencar associações mais relevantes
 - d. Quanto à consciência: qual o grau de lembrança / presença da marca na mente do consumidor? Como mede isto?

(A partir da Arquitetura de Marcas, levantar um exemplo de cada e explorar: extensão de linha, extensão dentro da categoria, extensão para categorias complementares ou afins, extensão para uma categoria dissimilar / sem adequação aparente com a original. Aplicar nos itens 4 a 8)

4. Motivantes da extensão
 - a. Porque resolveu entrar neste negocio ou linha?
5. Alternativas de marca e razões de escolha

- a. A partir da decisão de entrar neste segmento de negocio, quais foram as alternativas de marca?
 - b. Como foram avaliadas estas alternativas?
 - c. Quais as razões para escolha da marca original para fazer a extensão?
 - d. Quais eram os benefícios esperados?
6. Caracterização do segmento: cenário competitivo e razões relevantes na visão do consumidor da categoria
 - a. Qual a participação e quais os concorrentes em cada categoria ou linha deste estudo? (mapear o cenário competitivo)
 - b. Quais os atributos ou benefícios importantes na visão do consumidor dentro da categoria da extensão? Como estes atributos foram avaliados?
7. Resultados observados em cada extensão; percepção do novo produto, associações transferidas, ganhos e perdas
 - a. De modo geral, a extensão atingiu seus objetivos de mercado?
 - b. Qual é a percepção da extensão? Como ela é vista pelos consumidores isoladamente e no contexto da marca original?
 - c. Que associações-chave ela tem em comum com a marca original?
 - d. Quais os efeitos do uso da marca original na extensão? Que ganhos ou vantagens há? Que desvantagens e dificuldades há?
 - e. Em que o produto é visto como diferente do mesmo produto sem a marca original?
 - f. O mercado entendeu claramente a proposta contida no uso da marca original neste novo produto ou categoria?
8. Da reciprocidade entre a extensão e a marca original
 - a. Qual o efeito da extensão sobre a marca original?
 - b. Em que a extensão alterou a percepção da marca? Impactos positivos e negativos
 - c. Que associações da marca original foram reforçadas com a extensão?
 - d. Detectou algum tipo de diluição do significado da marca?