

Condições e impacto das políticas de marca em empresas nacionais de bens de consumo

Angela M. R. Schmidt
Professora de Marketing da
COPPEAD/UFRJ; PhD
em Administração de
Empresas pelo IESE,
Universidade de Navarra;
Mestre em Administração
pela COPPEAD/UFRJ.

Heloísa Borges Guimarães
Gerente de Produto
da Rio Gráfica Editora;
Mestrado em
Administração na
COPPEAD/UFRJ.

AS POLÍTICAS DE MARCA NA LITERATURA DE MARKETING

Segundo a conhecida definição da American Marketing Association (1960), uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifique os bens e serviços oferecidos por um vendedor ou grupo de vendedores e os diferencie dos demais concorrentes”.

A FUNÇÃO DA MARCA

A marca tem uma função importantíssima no processo de compra, muitas vezes negligenciada pelos autores. Esta função está ligada aos aspectos psicológicos do comportamento do consumidor, descritos por Bayton (1973).

Quando uma determinada necessidade se faz sentir no indivíduo, ele é compelido a buscar uma satisfação para esta necessidade de forma a reduzir a tensão gerada pela mesma. A este impulso para a ação chama-se motivação. Desta forma, o indivíduo defronta-se, em sua busca, com produtos alternativos, que poderão satisfazer sua necessidade. Qual deles escolher? Os processos de análise e escolha estão associados à etapa denominada cognição. Finalmente, o indivíduo seleciona uma alternativa, e realiza o ato de compra e o ato de consumo, dos quais resulta a aprendizagem, que lhe servirá como referência para a tomada de decisão quando a mesma necessidade voltar a se manifestar. Se o produto escolhido satisfaz à necessidade, deverá ter maior probabilidade de ser escolhido ao se apresentar uma situação similar. Mas como reconhecer o produto? Como distingui-lo dos demais? É esta a função primordial da marca: identificar o produto diante do consumidor.

É claro que a marca será mais importante em alguns casos do que em outros. Quando o consumidor pode constatar os benefícios que o produto oferece, suas qualidades intrínsecas, no ato da compra, a marca perde muito de sua importância. No entanto, quando estas mesmas qualidades e benefícios só podem ser percebidos no consumo ou uso do produto, após a

compra, então a marca assume importância fundamental, como elemento de redução de risco.

O valor relativo do produto e a frequência de compra são, também, elementos que influem no grau de importância da marca.

Dada esta função da marca, é natural que seu uso seja quase tão antigo quanto o processo de troca. Kotler (1972) observa que os primeiros exemplos conhecidos de uso de marca ocorreram provavelmente nas artes, quando pintores e escultores pintavam ou gravavam seus nomes em seus produtos. A partir do final do século XIX, porém, o uso de marcas expandiu-se consideravelmente, chegando ao ponto em que quase a totalidade dos produtos são hoje vendidos com marca.

POLÍTICAS DE MARCA

As empresas se defrontam com pelo menos três decisões sobre políticas de marca:

- quantas marcas usar e em que produtos;
- quando usar o nome da empresa como marca;
- se usar a marca do fabricante ou a marca do distribuidor.

Neste trabalho, analisam-se unicamente as duas primeiras decisões de marca.

No que se refere à primeira decisão - quantas marcas usar e em que produtos - quatro políticas estão disponíveis para a empresa, conforme indicado na Figura 1.

MARCAS	UMA MARCA	VÁRIAS MARCAS
LINHAS DE PRODUTO		
DENTRO DE UMA LINHA	MARCA ÚNICA	MARCAS MÚLTIPLAS
ENTRE LINHAS	EXTENSÃO DA MARCA	MARCAS INDEPENDENTES

FIGURA 1
FORMAS ALTERNATIVAS DE ATRIBUIR
MARCA AOS PRODUTOS DA EMPRESA

Quanto à segunda decisão – uso do nome da empresa como suporte à linha de produtos – existem apenas duas políticas possíveis: usá-lo ou não usá-lo.

POLÍTICA DE MARCA ÚNICA

Considerando-se uma determinada linha de produtos de uma empresa, a política de marcas mais comumente utilizada é a de adotar uma mesma marca para toda a linha de produtos.

Na verdade, não há razão, a princípio, para que a empresa aja de forma distinta, já que as vantagens associadas a este procedimento são enormes.

A principal vantagem associada ao uso de uma mesma marca está no fato de que o consumidor identificará cada item daquela linha de produtos como pertencentes à mesma “família”. Assim, a empresa revitaliza sua linha de produtos, ao associar diante do consumidor, um novo item à mesma. O consumidor, por seu lado, não precisará “aprender” as vantagens que lhe ofereceria uma nova marca, transferindo mentalmente as qualidades percebidas naquela linha de produtos ao novo item. Essas expectativas do consumidor deverão ser, naturalmente, atendidas pelo novo item, sob pena de prejudicar a imagem da marca e dos demais produtos da linha.

POLÍTICA DE MARCAS MÚLTIPLAS

Em alguns casos, porém, a empresa poderá decidir utilizar várias marcas dentro de uma mesma linha de produtos. Diz-se neste caso que ela segue uma política de marcas múltiplas.

Esta política implica em que duas ou mais marcas de uma mesma empresa concorram entre si. A hipótese subjacente é de que “duas ou mais marcas vendidas pela mesma empresa, para a mesma necessidade do consumidor, podem capturar mais vendas e proporcionar maiores lucros do que uma” (Young, 1967).

Uma política de marcas múltiplas está intimamente associada a outros aspectos do programa de marketing, como segmentação e novos produtos. Além disso, o problema de posicionamento da marca torna-se mais agudo do que nunca (Volckaert, 1980).

Afirma-se, em geral, que uma política de marcas múltiplas é mais adequada a mercados de massa, que são, normalmente, mercados maduros. No entanto, como indicar-se-á mais adiante, também pode aplicar-se em mercados pequenos, fragmentados.

No caso dos mercados de massa, é fundamental, naturalmente, que o mercado seja segmentável, isto é, que a mesma necessidade apresente nuances específicas que permitam diferenciar grupos de consumidores dentro do mesmo mercado.

Esta política é utilizada principalmente por empresas que se concentraram em uma única linha de produtos, ou em que a linha principal é tão dominante, que eclipsa as demais. No Brasil, um caso típico seria o da Souza Cruz, no mercado de cigarros.

Entre os motivos que parecem levar as empresas ao uso desta política estão:

- aumentar sua participação no mercado total através do atendimento das necessidades específicas dos segmentos;
- proteger sua posição no mercado dos concorrentes, através do lançamento defensivo de várias marcas;
- expandir o tamanho do mercado, incorporando ao mesmo novos consumidores, que não haviam sido atraídos pelas marcas já existentes;
- obter economias de escala na produção, superiores aos gastos adicionais de marketing requeridos por uma nova marca;
- evitar a concorrência entre os distribuidores, oferecendo marcas distintas.

Em mercados pequenos e fragmentados, o uso de marcas múltiplas pode permitir a uma empresa uma posição excepcional.

Considere-se, por exemplo, um mercado onde o consumidor vê o produto como um símbolo de *status*, de distinção. Nesta situação, nenhuma marca poderá ser produzida em grandes quantidades, sob pena de se tornar popular, e perder a conotação distintiva que o consumidor requer. Para obter vantagens de escala, ou uma maior participação, a empresa necessitará de dispor de várias marcas.

Um outro caso é o daqueles produtos em que o consumidor aprecia a variedade. A empresa poderá buscar oferecer esta variedade ao consumidor através de várias marcas.

Considerações fundamentais, quando a empresa adota uma política de marcas múltiplas são a extensão em que a nova marca irá canibalizar as anteriores, e se existe “espaço” para ela.

Young (1967) sugere que, ao examinar a possibilidade de lançamento de uma segunda ou terceira marca, a empresa procure responder às seguintes perguntas:

- É possível criar um novo conceito para a nova marca, cujo apelo seja dirigido a alguma necessidade específica do consumidor ainda não-satisfeita?
- Será melhor para a empresa utilizar o novo conceito para lançar uma nova marca, ou para reativar uma marca já existente?
- Qual o efeito de canibalização esperado? Que parcela de mercado será perdida pelas marcas da empresa já existentes? Será possível direcionar a canibalização para as marcas dos concorrentes?
- Qual será o retorno sobre o investimento e sobre vendas da nova parcela de mercado da empresa como um todo?

POLÍTICA DE EXTENSÃO

O artigo clássico de Theodore Gamble (1967) sobre a extensão de marcas define, ainda hoje, o nível de conhecimento disponível sobre esta política de marca: “não existem regras absolutas. A cada caso de sucesso na aplicação da extensão de marca pode-se contrapor um caso – envolvendo os mesmos tipos de produtos – em que um sucesso comparável foi obtido sem o uso de extensão de marca”.

A extensão de marca difere do uso de marca única. O uso de marca única na mesma linha de produtos é, por assim dizer, uma decisão trivial. O mes-

mo não ocorre, porém, quando se trata de usar a mesma em duas ou mais linhas de produto que atendem a necessidades distintas do consumidor.

A principal vantagem associada ao uso da extensão de marca é a redução dos custos de marketing.

Conforme Stanton (1967), "uma tese fundamental no *branding* é que todas as unidades comercializadas sob uma mesma marca devem ter uma qualidade razoavelmente consistente".

Entre as possíveis formas de extensão de marca encontram-se: a extensão a produtos de matéria-prima similar; de uso similar; de tecnologia similar. Em poucos casos, conforme Gamble (1967), as empresas utilizam a extensão de marca entre produtos não-relacionados.

POLÍTICA DE MARCAS INDEPENDENTES

O uso de marcas independentes, para diferentes linhas de produto, é o procedimento mais comumente seguido pelas empresas. A razão para tal está no fato de que há um certo risco associado ao uso da extensão de marca, como se discutiu anteriormente.

Assim, usam-se marcas independentes quando não se pretende associar uma linha de produtos a outra devido a:

- diferenças de qualidade;
- diferenças de preço;
- diferenças de imagem do produto;
- diferenças substanciais no uso do produto.

POLÍTICA DE USO DO NOME DA EMPRESA

Como observa Gamble (1967) "deve-se fazer uma distinção entre o suporte de um nome conhecido e seu uso como marca. *Corporate endorsement* de uma marca é um problema totalmente diferente de extensão de marca".

Naturalmente, trata-se de uma prática a ser longamente considerada, antes de ser aplicada, pelos riscos potenciais que pode trazer à imagem da empresa.

O ESTUDO REALIZADO EM EMPRESAS BRASILEIRAS PRODUTORAS DE BENS CONSUMO NÃO-DURÁVEIS

Com vistas a identificar o impacto da adoção de determinadas políticas de marca no desempenho das empresas, assim como as condições em que as mesmas são utilizadas, realizou-se uma pesquisa entre trinta empresas nacionais privadas, produtoras de bens de consumo não-duráveis, sediadas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

FUNDAMENTOS E METODOLOGIA DO ESTUDO

Procurou-se relacionar o uso de determinadas

políticas de marca ao desempenho da empresa, às características do mercado em que atua e às estratégias de marketing que segue.

POLÍTICAS DE MARCA E DESEMPENHO DA EMPRESA

Analisou-se a correlação existente entre o uso de cada uma destas políticas de marca e variáveis que medem o desempenho da empresa: faturamento, participação relativa no mercado, participação no mercado, rentabilidade sobre recursos próprios, rentabilidade sobre vendas e tempo de existência da empresa.

Como se observou anteriormente, a literatura normativa de marketing associa o uso de políticas de marca ao desempenho das empresas. Como o desempenho é, porém, um conceito que pode ser medido de diferentes formas, utilizaram-se várias medidas, seguindo-se a recomendação de Abell (1980).

POLÍTICAS DE MARCA E CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

Indica também a literatura que, possivelmente, as características do mercado terão uma influência na escolha de uma política de marcas. Neste estudo, analisam-se duas destas características: o grau de maturidade do mercado e o grau de concentração da indústria.

POLÍTICAS DE MARCA E ESTRATÉGIA DE MARKETING

O uso de determinadas políticas de marca estaria relacionado a um certo número de estratégias de marketing, particularmente àquelas referentes a intensidade de propaganda e diversificação.

As empresas foram selecionadas através da publicação "Quem é Quem na Economia Brasileira", de *Visão*. A amostra é do tipo não-probabilístico, o que limita as conclusões do presente estudo. Foram usados questionários estruturados, aplicados através de entrevistas pessoais com executivos responsáveis pela função de marketing nas empresas. O teste de hipóteses foi feito através de análise de correlação. Adotou-se, para efeitos de rejeitar ou não a hipótese nula, um nível de significância de 0,05.

OS RESULTADOS DO ESTUDO

Os resultados obtidos através da análise de correlação são apresentados a seguir.

A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE MARCA E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS

A teoria normativa de marketing postula a existência de correlação positiva entre o uso de políticas de marca e o desempenho das empresas, quer devido a uma redução de custos de marketing, a um

maior impacto de marketing, ou à obtenção de melhor posição no mercado.

A única política que se mostrou positivamente correlacionada com o desempenho foi a extensão de marca, obtendo-se um índice de correlação de 0.49, ao nível de significância de 0.0001, para a rentabilidade sobre recursos próprios. Este resultado confirma a hipótese alternativa de que existe uma correlação positiva entre o uso de uma estratégia de extensão de marca e a rentabilidade sobre recursos próprios.

As empresas que seguem esta estratégia identificam razões específicas para tal.

De forma geral, observou-se entre as empresas que usam extensão de marca uma ênfase nos motivos "facilidade de introdução de novas linhas" e "melhor aceitação pelo consumidor". Nenhuma empresa afirmou adotar a extensão de marca como uma forma de reduzir os custos de marketing, pelo menos de forma explícita, o que deixa margem a supor que os executivos entrevistados não têm plena consciência dos benefícios potenciais associados no uso desta estratégia.

No que se refere ao uso de uma política de marcas múltiplas, o fato de não se encontrar qualquer relação com o desempenho pode estar relacionado à forma pela qual algumas empresas utilizam esta política.

A análise qualitativa revelou o caso de uma empresa, por exemplo, que utiliza mais de uma marca em sua principal linha de produtos simplesmente porque duas famílias detêm o controle acionário da empresa, e ambas desejam ver seus nomes utilizados como marca de produto, razões que, obviamente, nada têm a ver com o mercado. Como esta, há outras empresas que, ao utilizarem marcas múltiplas, fazem-no por motivos totalmente alheios às condições de marketing associadas ao *branding*. Outros casos há, porém, de empresas onde o uso de marcas múltiplas está intimamente associado a posicionamentos distintos no mercado; usam-se marcas distintas para oferecer produtos diferenciados a segmentos distintos.

Quanto ao uso do nome da empresa como suporte à linha de produtos, não se encontrou qualquer correlação entre o uso desta política e o desempenho da empresa, assim como não se observaram indícios que permitissem levantar hipóteses que explicassem tais resultados.

A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE MARCA E AS CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

Obteve-se uma única correlação significativa entre políticas de marca e características do mercado: o uso de uma política de marcas múltiplas está correlacionado com o grau de maturidade do mercado. No entanto, enquanto a literatura normativa de marketing afirma que a relação esperada deveria ser positiva, obteve-se uma correlação negativa – ou seja, tal política é mais usada em mercados jovens do que em mercados maduros! A única explicação plausível que se pode encontrar para tal resultado é que, no Brasil, mercados maduros de consumo não-durável são, em grande parte, controlados pelo governo. Ora, quando o

governo estabelece um teto máximo de preços, o fabricante perde a flexibilidade de diferenciar seus produtos em função do preço, o que pode levá-lo a reduzir a gama de marcas com que trabalha. Observe-se, ainda, que a correlação obtida é fraca, sendo o índice obtido até -0.3575, ao nível de significância de 0.05.

Não se encontrou correlação significativa entre o grau de concentração da indústria e o uso de determinadas políticas de marca.

A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE MARCA E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Os resultados significativos obtidos nesta análise, e que podem ser vistos na Tabela 1, suportam algumas das hipóteses existentes na literatura normativa de marketing.

No que se refere a políticas de marcas múltiplas, encontrou-se uma correlação positiva e significativa entre seu uso e a intensidade da propaganda – isto é, empresas que usam marcas múltiplas gastam mais

TABELA 1
CORRELAÇÃO ENTRE POLÍTICAS DE MARCA E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA EMPRESA

Estratégias de Marketing	Políticas de Marca		
	Marcas Múltiplas	Extensão De Marca	Nome da Empresa
Intensidade de Propaganda	0.3626 (p=0.049)	0.0732 (p=0.701)	-0.1409 (p=0.458)
Grau de Diversificação	-0.1138 (p=0.549)	0.5714 (p=0.001)	-0.0921 (p=0.629)
Diversificação Horizontal	0.1009 (p=0.596)	0.1021 (p=0.591)	0.1768 (p=0.350)
Diversificação Concêntrica	0.0476 (p=0.803)	0.7217 (p=0.000)	-0.1000 (p=0.599)

em propaganda como percentagem das vendas do que as que não usam esta política. Este resultado confirma a hipótese existente na literatura, embora tenha se obtido apenas uma correlação fraca entre as variáveis.

Quanto a políticas de extensão de marca, duas variáveis mostraram-se positivamente correlacionadas com seu uso: o grau de diversificação, medido pelo número de linhas de produto de que dispõe a empresa, e o uso de diversificação concêntrica, ou seja, de linhas de produto que utilizam a mesma matéria-prima ou a mesma tecnologia. Também neste caso, os resultados confirmam algumas das hipóteses existentes sobre o uso de extensão de marca.

Não se obtiveram resultados significativos com o uso do nome da empresa.

CONCLUSÕES

Como observou-se na discussão anterior, parte dos resultados obtidos oferece suporte às hipóteses existentes na literatura normativa de marketing.

Entre as políticas de marca foi a extensão de marca a única a se mostrar positivamente correlacionada com o desempenho da empresa. Além disso, esta política mostrou-se fortemente correlacionada com o grau de diversificação da empresa e com o tipo de diversificação (concêntrica).

No que se refere a políticas de marcas múltiplas obtiveram-se apenas correlações fracas com o grau de maturidade do mercado e a intensidade da propaganda. Finalmente, não se confirmaram as

hipóteses relativas ao uso do nome da empresa como suporte à marca.

As razões para a não-confirmação de parte das hipóteses existentes na literatura podem estar ligadas às motivações das empresas nas decisões de marca, à interferência do governo no processo decisório empresarial, alterando as condições competitivas, ou a outros fatores que não foi possível detectar. Deve-se ter em conta, também, as limitações deste estudo e da amostra utilizada.

Sugere-se o desenvolvimento de novos estudos nesta área, de forma a obter evidências empíricas adicionais, que permitam às empresas aplicar estas políticas de forma mais racional. Trata-se de uma área pouco explorada e que merece atenção dos pesquisadores, dada sua importância para o consumidor e seu impacto nos gastos de marketing.

BIBLIOGRAFIA

ABELL, Derek F. Alternative strategies for strategy research in marketing. *Working Paper*. Report nº 78-100. Marketing Science Institute, February 1978.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, Committee on Definitions - *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago: AMA, 1960.

BAYTON, James A. - Motivation, cognition, learning - basic factors in consumer behavior. *Marketing Classics*.

Compilado por B.M. Enis e K.K. Cox 2ª edição; Boston: Ally & Bacon, 1973, cap. 8.

GAMBLE, Theodore - Brand extension. *Plotting marketing strategy*. Compilado por Lee Adler. New York: Simon & Schuster, 1967.

KOTLER, Philip - *Marketing management: analysis, planning and control*. 2ª edição; Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.

STANTON, William J. - *Funda-*

mentals of marketing. 2ª edição; New York: McGraw-Hill, 1967.

VOLCKAERT, Jean - Gordon's bell - a visual approach to product positioning. *Marketing Packaging Services, Nestlé Products*. La Tour de Peilz (Suíça), April 1980.

YOUNG, Robert W. - Multibrand entries. *Plotting Marketing Strategy*. Compilado por Lee Adler. New York: Simon & Schuster, 1967.