



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Salsa: qual o potencial de extensão da marca?

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à  
Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em  
Marketing

por

Maria Aguiar de Alarcão

sob orientação de  
Professora Doutora Ana Côrte-Real

Faculdade de Economia e Gestão  
Abril 2015



# Agradecimentos

A realização deste Trabalho Final de Mestrado só foi possível graças ao contributo, directo ou indirecto, de algumas pessoas às quais gostaria de deixar umas palavras de agradecimento, em particular:

À minha orientadora, a Professora Doutora Ana Côrte-Real, a quem agradeço a total disponibilidade, partilha de conhecimentos, empenho e simpatia no acompanhamento ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, irmão e avós, pelo carinho e apoio incondicional demonstrados ao longo de todo o meu percurso académico e pessoal. Sem eles nada disto seria possível e, por isso, dedico-lhes todo este trabalho.

Aos amigos que me acompanharam neste processo, em especial à Ana e à Margarida, que sempre estiveram do meu lado e acreditaram que ia conseguir levar este trabalho a bom termo. À Catarina e ao José Pedro.

Aos meus colegas do Mestrado em Marketing pelo companheirismo e constante partilha de experiências.



# Resumo

Num contexto de mudança e crescente exigência do consumidor actual, uma estratégia possível para as marcas conquistarem uma maior relevância no *share of wallet* dos seus clientes é promoverem fenómenos de extensão de marca. Estando presentes num maior número de mercados, conseguem chegar a novos consumidores com os seus produtos e aos mesmos consumidores com abordagens e ofertas distintas.

O objectivo deste estudo é avaliar o potencial de extensão da marca Salsa, estudando a influência da percepção construída relativamente à marca mãe em possibilidades de extensão idealizadas de acordo com os conceitos de complemento, transferência e semelhança apresentados por Aaker e Keller (1990) e Hem, Chernatony e Iversen (2003), a par do resultado de um estudo de extensão de outras marcas concorrentes: Guess, Diesel e Levi's.

Esta avaliação de propensão à extensão da marca foi feita por inquérito (n= 154) com o objectivo de estudar a correlação inter-variável entre qualidade percebida, atitude face à marca, afeto face à marca e adequação da nova linha de produto por semelhança aos produtos existentes e conseqüente reconhecimento e transferência de *know how* para a afirmação da nova marca ou por complementaridade com a oferta actual da Salsa. Estudou-se ainda a força de influência do reconhecimento, reputação e confiança na marca mãe na capacidade que as extensões com que os respondentes foram confrontados teriam de mobilizar estes mesmos valores.

Avaliando os resultados recolhidos conclui-se que, como defendido por Aaker e Keller (1990) a percepção de qualidade da marca mãe influencia positivamente o potencial de associação desta característica às extensões, nas situações em que existe um *fit* claro entre as ofertas original e da extensão. Em adição, a reputação

e reconhecimento que a marca mãe tem junto dos consumidores é também um potenciador do sucesso das extensões, como referem Hem, Chernatony e Iversen (2003).

Assim, o potencial da marca Salsa, no conjunto de possibilidades exploradas neste estudo, está concentrado na oferta de uma linha de produtos de praia, têxtil infantil e acessórios de moda que são categorias de produto que apresentam características de semelhança e/ou complementaridade com os produtos oferecidos pela marca mãe.

Palavras-chave: extensão de marca, Salsa, qualidade percebida, atitude face à marca, afeto, reputação, confiança, *fit*.



# Abstract

When in a context of change and growing customer knowledge and needs, a possible strategy for companies to conquer a more significant weight in the consumers' share of wallet is to promote the extension of its brands. Using it, brands are capable of, while reaching new consumers with its new products, approach their original customers with new product categories that may complement the original range of products available.

The objective of this study is to assess the brand extension potential of Salsa, analysing the influence of the perception built regarding the main brand in several possibilities of brand extension conceived with its basis on the concepts of transfer, complement and resemblance suggested by Aaker e Keller (1990) and Hem, Chernatony e Iversen (2003) and also based on existent brand extension of other players: Guess, Diesel and Levi's.

This assessment was conducted through a questionnaire (n=154) with the purpose of studying the correlation between multiple variables: perceived quality, attitude towards the brand, brand affection and fit between the new product line and the original portfolio of the brand by resemblance and the consequent acknowledgement and know-how transfer towards the new brand or complementarity between the original and new offer.

The influence of brand recognition, reputation and trust have also been studied in order to understand how likely it would be for the potential customers to transfer these attributes from the main brand to its extensions.

Analysing the questionnaire results, it was concluded that Aaker and Keller's (1990) thesis of the significant influence of perceived quality of the main brand in the increase the success potential of brand extensions when there is a clear fit between both brand's value propositions. In addition, brand reputation and

recognition of Salsa is also leverage for brand extension success, as concluded by Hem, Chernatony and Iversen (2003).

Hence, the brand extension potential of Salsa, within the presented set of possibilities, is mainly concentrated in developing a brand dedicated exclusively to beach products, children clothes and fashion accessories which are product categories that resemble or complement the current products offered by Salsa.

Keywords: brand extension, Salsa, perceived quality, attitude towards the brand, brand affection, brand reputation, brand trust, product and brand fit.

# Índice

Introdução.....	18
1. A Marca.....	21
1.1 Origem Histórica .....	21
1.2 Conceito de Marca.....	23
1.3 Modelo Peirciano da Marca .....	27
1.3.1 Pilar do Sinal .....	29
1.3.2 Pilar do Objecto.....	39
1.3.3 Pilar da Resposta.....	40
2. Extensão de Marca.....	43
2.1 Conceito de Extensão de Marca.....	43
2.2 Políticas de Extensão de Marca.....	46
2.2.1 Extensão de Linha.....	51
2.2.2 Extensões Verticais .....	52
2.2.3 Extensão de Marca.....	54
2.3 Razões da Extensão de Marca .....	55
2.4 Riscos da Extensão de Marca .....	57
2.5 Avaliação das Extensões de Marca .....	58
2.6 Impacto das Extensões na Marca Mãe.....	61
3. A Marca Salsa.....	63
3.1 O grupo Irmãos Vila Nova, S.A.....	63
3.2 Estratégia da Marca .....	66
3.3 Modelo Peirciano da Marca.....	68
3.3.1 Pilar do Sinal .....	68
3.3.2 Pilar do Objecto.....	72
3.3.3 Pilar da Resposta.....	78
4. Estudo Empírico .....	84
4.1 Metodologia.....	84
4.2 Procedimento de Pesquisa.....	89
4.3 Análise dos Dados .....	89
4.3.1 Análise Descritiva .....	89
4.3.2 Análise SPSS .....	110
4.4 Discussão dos Resultados.....	120

5. Conclusão.....	125
6. Limitações e Futuras Pesquisas .....	128
Referências Bibliográficas.....	129
Anexos.....	133

# Índice de Figuras

Figura 1: O triângulo da marca..	2
Figura 2: Variante árabe do nome Coca-Cola.	
Figura 3: Variante chinesa do nome Coca-Cola.	29
Figura 4: Logótipo da Coca-Cola.	30
Figura 5: Anúncio da Coca-Cola	30
Figura 6: Formato distintivo da garrafa da Coca-Cola.	30
Figura 7: Arquitectura de Marca	32
Figura 8: Algumas unidades de negócio do Grupo Virgin	37
Figura 9: Diferentes combinações do logótipo e do home dos gelados Wall's	38
Figura 10: Alguns produtos oferecidos pela marca BIC	45
Figura 11: Diferentes políticas de extensão de marca e autores.	50
Figura 12: Organigrama do Grupo IVN	63
Figura 13: Primeiro logótipo da Salsa.	70
Figura 14: Segundo logótipo da Salsa.	70
Figura 15: Terceiro logótipo da Salsa.	70
Figura 16: Quarto logótipo da Salsa.	70
Figura 17: Quinto logótipo da Salsa.	70
Figura 18: Sexto logótipo da Salsa.	70
Figura 19: Ícone da Salsa	71
Figura 20: Exemplo de publicidade da marca com o ícone presente	71
Figura 21: Salsa Fragrances Maçã.	74
Figura 22: Campanhã para a marca realizada pela modelo Sara Sampaio.	77
Figura 23: Homepage do site da Levi's.	80
Figura 24: Homepage do site da Diesel	81
Figura 25: Homepage do site da Guess	82
Figura 26: Quadro resumo com as posições e as variáveis em análise, que irão mostrar qual a atitude face às extensões, por parte dos consumidores.	88
Figura 27: Idade (n= 154).	90

Figura 28: Género (n= 154). .....	90
Figura 29: Ocupação (n= 154). .....	91
Figura 30: Habilitações Académicas (n= 154). .....	91
Figura 31: Filhos (n= 154). .....	92
Figura 32: Notoriedade espontânea (n= 154). .....	94
Figura 33: Notoriedade espontânea – marcas enumeradas nos 1º, 2º e 3º lugares (n= 154). .....	95
Figura 34: Notoriedade assistida (n= 154). .....	96
Figura 35: Associações espontâneas à Salsa (n= 154). .....	97
Figura 36: Associações assistidas feitas à marca Salsa (n= 154). .....	99
Figura 37: Percentagem de inquiridos que são, ou não, clientes da Salsa (n= 154)...	99
Figura 38: Factores que influenciam a decisão de não comprar e a sua importância (n= 115). .....	101
Figura 39: Factores que influenciam a decisão de compra dos clientes Salsa (n= 39). .....	102
Figura 40: Outras marcas adquiridas pelos inquiridos que não são clientes da Salsa (n= 115). .....	103
Figura 41: Resposta alargada à marca Salsa (n= 154). .....	104
Figura 42: Grau de aceitação das extensões propostas (n= 154). .....	107
Figura 43: Combinação das respostas “completamente inaceitável” e “inaceitável” vs. “aceitável” e “completamente aceitável” (n= 154). .....	108
Figura 44: Probabilidade dos inquiridos virem a adquirir algum produto das novas extensões (n= 154). .....	109
Figura 45: Impacto da criação das extensões no valor da marca Salsa (n= 154)....	110
Figura 46: Quadro síntese dos resultados e validação das proposições. Fonte: elaboração própria. ....	124



# Índice de Tabelas

Tabela 1: Classificações temáticas de marca e os autores que as propõem.....	24
Tabela 2: Proposições, variáveis e efeito previsto na avaliação das extensões por parte dos inquiridos. ....	87
Tabela 3: Notoriedade espontânea – as 58 marcas enumeradas.....	93
Tabela 4: Atributos e tipos de produtos enumerados de forma espontânea (n= 154). .....	96
Tabela 5: Benefícios positivos e negativos enumerados de forma espontânea (n= 154). .....	97
Tabela 6: Factores que influenciam a decisão de não comprar produtos Salsa organizados pelo seu grau de influência. ....	102
Tabela 7: Resultados do teste qui-quadrado Género* É cliente Salsa? .....	112
Tabela 8: Resultados do Correlação de Pearson entre a classificação atribuída aos atributos da Salsa e o grau de aceitação das extensões.....	114
Tabela 9: Resultados da Correlação de Pearson entre a classificação atribuída aos atributos da Salsa e a probabilidade de adquirir as extensões. ....	117
Tabela 10: Resultados da correlação de Pearson entre a classificação atribuída a questões relacionadas com a qualidade da Salsa e o grau de aceitação das extensões.. .....	117
Tabela 11: Resultados da correlação de Pearson entre a classificação atribuída a uma questão de reconhecimento da Salsa e o grau de aceitação das extensões .....	118
Tabela 12: Resultados da correlação de Pearson entre duas questões relacionadas com o afecto à Salsa e o grau de aceitação das extensões.. ....	119
Tabela 13: Quadro síntese dos resultados e validação das proposições.....	124
Tabela 14: Resultados do teste qui-quadrado Idade* É cliente Salsa? .....	139
Tabela 15: Resultado do teste qui-quadrado Ocupação* É cliente Salsa?. ....	139
Tabela 16: Resultados do teste qui-quadrado Habilitações literárias* É cliente Salsa? .....	140

Tabela 17: Resultados do teste qui-quadrado É cliente Salsa?* Associa os seguintes atributos à Salsa? – Qualidade.....	141
Tabela 18: Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?* Associa os seguintes atributos à Salsa? – <i>Design</i> .....	142
Tabela 19 Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?* Associa os seguintes atributos à Salsa? – <i>Variedade</i> . ....	142
Tabela 20: Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?* Associa os seguintes atributos à Salsa? – <i>Moda</i> .....	143
Tabela 21: Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?* Associa os seguintes atributos à Salsa? – Reconhecimento.....	144
Tabela 22: Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?* Associa os seguintes atributos à Salsa? – Inovação. ....	144



# Introdução

As marcas representam hoje em dia, no contexto empresarial, um elemento potenciador de valor, sendo essencial a implementação estratégias de gestão de marca (*branding*) eficientes, já que estas são vistas como entidades complexas que permitem expressar as características, as personalidades e os valores dos produtos a que estão associadas (Veloustsou, 2008).

Ao longo do tempo, o contexto em que as marcas se inserem tem sofrido alterações. Actualmente, a crescente globalização, o aumento da concorrência e a maior informação disponível aos consumidores, fizeram com que os gestores tivessem de passar a fazer a gestão das suas marcas de forma mais eficiente. Estas poderão, então, representar uma plataforma para o crescimento das empresas, não só a nível financeiro, como também a nível de notoriedade por parte dos consumidores, e diferenciação face aos concorrentes.

Como será desenvolvido mais à frente, os gestores têm três possibilidades principais para uma empresa crescer: criar uma marca nova, apostar numa fusão ou aquisição, ou recorrer à alavancagem da marca, potenciando uma marca já existente. Dados os elevados custos e potenciais riscos associados ao desenvolvimento de raiz de uma nova marca, a alavancagem de uma marca já existente tem sido uma escolha cada vez mais comum.

O objectivo deste estudo passa, então, pelo aprofundamento do conceito de extensão de marca, as várias políticas possíveis para colocar esta estratégia em prática, quais as vantagens e os riscos associados, entre outras questões consideradas pertinentes.

Como será apresentado, o sucesso das extensões de marca depende, também, da avaliação que os consumidores fazem das mesmas. Por essa razão, tentar-se-á estudar quais são os factores que mais influenciam a aceitação das extensões

por parte dos consumidores. Por fim, procura-se compreender qual será o efeito das extensões no valor da marca mãe.

Para isso, foi escolhida uma marca portuguesa, a Salsa, para a qual foram desenvolvidas 7 possíveis extensões, tendo por base a revisão de literatura e as ofertas dos principais concorrentes. Utilizando os conceitos apreendidos, foi desenvolvido um questionário, administrado a uma amostra por conveniência (n =154). Os resultados foram posteriormente estudados através de uma análise descritiva e estatística, recorrendo às ferramentas Excel e SPSS.

Procurou-se compreender qual o potencial de extensão da marca Salsa, quais os factores que influenciam a sua aceitação por parte dos consumidores, e qual será o impacto da sua criação na marca mãe.

Assim, nos capítulos 1 e 2 apresenta-se uma revisão de literatura sobre o conceito de marca e de extensão de marca. No capítulo 3 surge uma caracterização da marca Salsa, tendo por base o Modelo do Triângulo da Marca apresentado por Lencastre e Côrte-Real (2010). No capítulo 4, aprofunda-se a metodologia, o desenvolvimento do questionário e das proposições a testar, a análise e discussão dos dados, cruzando os resultados com a revisão da literatura. No capítulo 5 encontram-se as principais conclusões retiradas do estudo empírico realizado. Para concluir apresentam-se, no capítulo 6, as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.



# Capítulo 1

## A Marca

### 1.1 Origem Histórica

Os conceitos de marca e gestão de marca apesar de terem ganho relevância nos anos 50 no âmbito da disciplina de Marketing (Moore, Karl & Reid, 2008), já são tão antigos quanto a civilização. De facto, na Mesopotâmia e Grécia antiga os comerciantes já utilizavam marcas e nomes para indicar os produtos que ofereciam, como vinhos, ornamentos, vasos e metais (Sarkar e Singh, 2005). A própria palavra “marca” tem por base a prática antiga dos criadores de gado de marcarem os seus animais recorrendo a um ferro quente (em inglês, “to brand”) para os identificar e distinguir dos animais de outras manadas (Lencastre, 2007).

Mais tarde, as empresas impulsionadas pela revolução industrial tinham como objectivo vender produtos bastante básicos e estandardizados a todos aqueles que os pudessem comprar. O mercado era visto como um conjunto de compradores com necessidades físicas, a quem teria de ser oferecido um produto funcional, através de uma transacção de um para muitos. Não havia, à época, grande preocupação em compreender os gostos e necessidades dos consumidores. Ainda assim, através da marca associada aos produtos, os consumidores conseguiam identificar quem os tinha produzido e a sua qualidade.

As primeiras referências sistematizadas sobre marca na literatura de Marketing surgem em 1930 desenvolvidas pela Procter & Gamble. No entanto, segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), as questões abordadas são sobretudo sobre a sua gestão operacional, ou seja, mais tácticas do que estratégicas. Klein (2002) refere que no final dos anos 40 já existia uma crescente consciência de que uma marca não é apenas uma mascote, um lema ou uma imagem na etiqueta de

um produto de uma empresa. Na década de 1950 começaram a ser implementadas as primeiras estratégias de segmentação de mercado (Johnson, 1971). Os produtos passaram a ser promovidos de forma diferente consoante o público-alvo a que se destinavam. Começou a acentuar-se, então, a importância de estudar as marcas, já que em 1955, Gardner e Levy afirmaram que os consumidores identificavam diferenças em produtos iguais de marcas diferentes. Estas são, por isso, uma consequência directa das estratégias de segmentação de mercado e diferenciação dos produtos (Kapferer, 2004).

A marca passou a ter importância como elemento potenciador de valor acrescentado nos processos de aquisições e fusões dos anos 80, onde se verificaram casos de venda de empresas avaliadas com base no valor patrimonial da sua marca (Pinho, 1996). Assim, as empresas passaram a ser avaliadas tendo por base não só os seus activos tangíveis tradicionais, como produtos e instalações, mas também o valor dos seus activos intangíveis, como a marca, tendo este momento marcado o início da preocupação pela gestão da marca (*branding*).

Até essa data as marcas eram vistas como símbolos e não como portadoras de identidade, personalidade e benefícios. Existiam como facilitadores de transacções e não como suporte de relações de longo-prazo entre vendedores e compradores. Actualmente, as marcas são vistas como entidades complexas e a sua expressão inclui a percepção das características, personalidades e valores dos produtos que lhes estão associados (Veloustsou, 2008).

## 1.2 Conceito de Marca

As marcas são omnipresentes e estão presentes em quase todos os aspectos da nossa vida: económicos, sociais, culturais, desportivos e até religiosos. Em sociedades pós-modernas as marcas podem e devem ser analisadas por várias perspectivas: macroeconomia, microeconomia, sociologia, antropologia, história, semiótica, filosofia, entre outras (Kapferer, 2004).

São várias as definições de marca uma vez que, segundo Kapferer (2004) cada autor faz a sua própria interpretação. Assim, os autores de Chernatony e Riley (1998) realizaram um estudo e elegeram 12 categorias de marca dividindo-as em várias classificações em instrumento legal, logótipo, empresa, significado, redutor de risco, sistema de identidade, imagem na mente dos consumidores, sistema de valor, personalidade, relacionamento, valor adicional e entidade. Na tabela 1, encontra-se um esquema onde as definições de vários autores se enquadram.

No entanto, de todas as perspectivas existentes para definir marca, destacam-se essencialmente duas: a tradicional abordagem product-plus e a abordagem holística (Ambler, 1995). Na primeira abordagem, a marca é vista como um instrumento legal, de identificação visual ou meio de diferenciação dos produtos ou serviços. Enquadram-se aqui as definições jurídicas, que aparecem historicamente ligadas à necessidade de proteger os direitos de autor e da propriedade industrial através de, por exemplo, marcas e patentes (Lencastre, 2005).

Nesta perspectiva, surge a definição de marca proposta pela American Marketing Association (1960: 15): “é um nome, um termo, um sinal, um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes”. Esta definição é considerada superficial pois a noção de marca é muito mais abrangente, visto não se limitar a um conjunto de sinais que servem

	<b>Classification Themes</b>	<b>Authors</b>
1	<i>Brand as logo</i>	AMA (1960, 2005, 2007); Watkins (1986); Aaker (1991); Dibb et al (1994); Kotler et al (1996); McWilliam (1993).
2	<i>Brand as legal instrument</i>	Crainer (1995); Broadbent and Cooper (1987); Kapferer (1995); Lea and Murphy (1996); McWilliam (1993)
3	<i>Brand as a company</i>	Bernard L. and Ruth (1998); Varadarajan et al (2006)
4	<i>Brand as a shorthand</i>	Jacoby et al (1977); Chevan (1992); Brown (1992)
5	<i>Brand as a risk reducer</i>	Bauner (1960); Assael (1995); Staveley (1987); Kapferer (1995)
6	<i>Brand as a identity system</i>	Kapferer (1992); Balmer (1995); Aaker (1996); Olins (1989); Smythe et al (1992); Bona (1994); Bruke (1994); Haggin (1994); Prinz (1994); Wilson (1994); Fomburn and Shanly (1990); Diefenbach (1992); Gardner and Levy (1995)
7	<i>Brand as a image in consumer's mind</i>	Boulding (1956); Martineau (1959); Newman (1957); Pitcher (1985), Joyce (1963); Arnold (1992); Keller (1993); Keeble (1991); Gardner and Levy (1995); Park et al (1986)
8	<i>Brand as value system</i>	Thrift (1997); Beckett (1996); Southgate (1996); Cook (1995); Meenaghan (1995); Reynolds and Gutman (1988); Engel et al (1993); Clark (1987); Sheth et al (1991)
9	<i>Brand as personality</i>	Alt and Griggs (1988); Blackson (1992); Arnold (1992), Goodyear (1993); Zinkhan et al (1996); Gutman (1982); Aaker (1997); J. Aaker (1997)
10	<i>Brand as relationship</i>	Duboff (1986), Woodward (1991); Kapferer (1992); Blackston (1993); Arnold (1992); McKenna (1991)
11	<i>Brand as adding value</i>	Jones (1986), King (1973), Hirschman (1980); Durand, Hirschman and Holbrook (1982); Jones (1986)
12	<i>Brand as an evolving entity</i>	Goodyear (1996)

Tabela 1: Classificações temáticas de marca e os autores que as propõem. Fonte: Maurya, U. e Mishra, P. 2012. What is a brand? A perspective on brand meaning. **European Journal of Business Management**. 4,3: 133.

para distinguir produtos e serviços. Mais do que isso, é um elemento de posicionamento e, ainda mais longe, é algo que é construído pelo mercado. Notoriedade, imagem e lealdade estão de algum modo ausentes desta definição da American Marketing Association (Brito, 2010).

Seguindo o mesmo ponto de vista, a WIPO – World Intellectual Property Organization, define a marca como um “um sinal distintivo que serve para diferenciar os produtos e serviços idênticos ou similares oferecidos pelos produtores ou fornecedores de serviços diferentes” (WIPO, 2015), enquanto que o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (2015) considera que “a marca é um sinal que identifica no mercado os produtos/serviços de uma empresa, distinguindo-os de outras empresas”.

Seguindo esta linha de pensamento, Kotler e Armstrong (2007) consideram que a marca “é um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou a combinação destes atributos usada pelas empresas para identificar os seus produtos e diferenciá-los dos produtos da concorrência”. Na sua definição, é possível encontrar duas grandes funções da marca: o carácter distintivo – uma marca tem de ter capacidade distintiva ou diferenciadora – e o princípio da especialidade – a marca não pode ser separada do produto ou serviço que identifica, pelo que apenas está protegida no âmbito deste seu território (Lencastre, 2005).

Apesar de autores como Aaker (1991) e Kotler (1997) adoptarem esta definição, a mesma tem sido criticada por ser demasiado orientada para o produto (*product-oriented*) enfatizando a importância dos atributos visuais como mecanismos de diferenciação (Crainer, 1995). Aliás, Lencastre e Côte-Real (2010) identificam a definição jurídica de marca como uma “miopia de marca”, pois é uma visão limitada daquilo que a mesma representa – não importa só a etiqueta distintiva, mas também ao que esta se refere, e como este relacionamento é interpretado pelos seus públicos.

Também Kapferer (1992) considera a perspectiva jurídica redutora na medida em que construir uma marca não é colocar um rótulo ou um nome num produto. Dentro da mesma perspectiva, Lencastre e Pedro (2000) afirmam que a definição de marca deverá ir para além da sua dimensão de sinal, devendo resultar de uma visão holística da mesma.

A abordagem holística foca-se na marca e não só no produto. A marca é considerada como sendo a soma de todos os elementos do marketing mix, sendo que o produto é apenas um desses elementos, juntamente com o preço, a comunicação e a distribuição. Esta perspectiva define a marca de um ponto de vista orientado para o consumidor (*consumer-oriented*), como sendo “a promessa do conjunto dos atributos que alguém compra e que oferece satisfação. Os atributos que constituem a marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou invisíveis” (Ambler, 1992). Então, a marca não existe simplesmente por dar um nome a um produto, pois segundo Holt (2004) se esse produto não tiver uma história, o nome, o logo e o *design* estão “vazios”, não têm significado, o que leva a que não exista marca.

Importa também referir que Keller (2003) considera que é importante fazer a distinção entre marca com “m pequeno” daquilo que é a prática nos negócios de marca com “M grande”. Ou seja, segundo a sua interpretação, a importância do mercado e dos clientes na construção de uma marca faz com que em última instância, esta seja algo que reside na mente dos consumidores. Seguindo esta linha de pensamento, considera-se que uma marca é mais que um conjunto de sinais de identidade (Brito, 2010). Surge-nos assim o contributo de Peirce, um dos fundadores da semiótica, que permitiu definir três dimensões de marca: a identidade do sinal, o objecto do marketing, ao qual o sinal se refere, e a dimensão da resposta do mercado ao sinal.

### 1.3 Modelo Peirciano da Marca

A semiótica é a ciência que estuda os sinais - “tudo aquilo que representa algo para alguém”. Existem três correntes principais da semiótica moderna, sendo que optou-se por desenvolver a semiótica peirciana, desenvolvida pelo filósofo norte-americano Charles Sanders Peirce. Esta abordagem permite, segundo Fraenkel e Desportes (1991), fazer um diagnóstico dos suportes e das acções de comunicação, ou seja, a semiótica permite analisar o potencial comunicativo de todo e qualquer sinal, o que reforça não só a possibilidade como a relevância da aplicação ao cenário empresarial (Perez, 2005).

A aplicação da semiótica ao marketing surgiu na década de 1980 e, através da abordagem triádica, é possível desenvolver o triângulo da marca, ou seja, um modelo que tem por vocação organizar as múltiplas áreas do *branding* (Lencastre e Côrte-Real, 2010). Assim, tendo por base esse modelo, também conhecido como o modelo dos pilares da marca considera-se uma realidade triádica assente em três pilares: o pilar do sinal, o pilar do objecto e o pilar do interpretante (figura 1).

No primeiro pilar, o pilar do sinal, estabelece-se o *identity mix* da marca, ou seja, todos os sinais ou conjuntos de sinais de identidade protegíveis como marcas jurídicas, que a marca usa para se identificar nos seus diferentes mercados. O segundo pilar, o pilar do objecto, inclui as acções de marketing, entendidas no sentido literal de acções destinadas a estabelecer uma relação de troca de um produto num mercado – do produto principal da marca e das extensões que a marca cubra. Inclui também as outras relações de troca que a marca tem de estabelecer com outros mercados para assegurar a sua oferta no mercado principal (Lencastre, 2005). Por fim, o terceiro pilar, o pilar da resposta,

inclui todas as associações feitas à marca que poderão ser afectivas, cognitivas e comportamentais.

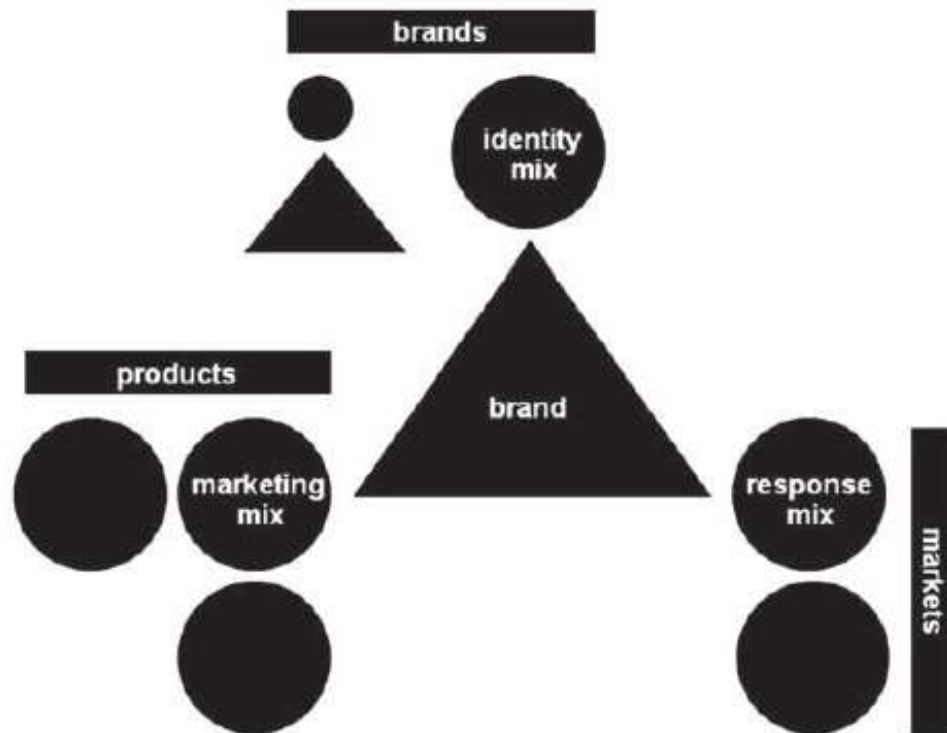


Figura 1: O triângulo da marca. Fonte: Lencastre, P. e Côrte-Real, A. 2010. One, two, three: a practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*. 17, 6: 399-412.

O modelo pode ser abordado de várias maneiras, no entanto, a análise será feita orientada pelos seguintes princípios:

- Primeiridade: é o estímulo imediato, antes de qualquer interpretação espacial ou temporal;
- Segundidade: é a actualização dos estímulos em objectos ou acontecimentos;
- Terceiridade: é a repetida interpretação, no espaço e no tempo, da relação entre os estímulos e os objectos.

Assim, optando por esta abordagem triádica, surgem não só os três pilares mas também os três níveis de análise de cada um desses pilares: central, tangível e alargado.

### 1.3.1 Pilar do Sinal

Para alguns autores como Olins (1990) a identidade da marca inclui aspectos de gestão, nomeadamente instalações, produtos, as comunicações (gráficas) e as pessoas. Para outros autores, o conceito é mais lato e inclui aspectos intangíveis do sinal, como a missão, a cultura e os valores da empresa. Para Lencastre, o *identity mix* da marca inclui a identidade central, a identidade tangível e a identidade alargada.

O primeiro nível representa aquele sinal que a marca usa para se identificar da forma mais imediata. É quase sempre o nome ou a sua versão abreviada, pois é mais fácil expressar-nos por um som. Como exemplo, é possível falar da Coca-Cola, que por vezes é apenas denominada de Coke.



Figura 2: Variante árabe do nome Coca-Cola.



Figura 3: Variante chinesa do nome Coca-Cola.

O segundo nível, identidade tangível é, resumidamente, a expressão gráfica ou expressões gráficas da identidade central que foram, ou poderão ser registadas. Incluem-se neste conceito a ortografia e os logótipos (a sua caligrafia, cor e eventuais desenhos que o acompanham).



Figura 4: Logótipo da Coca-Cola.

O último nível, a identidade alargada, é composto por todos os outros sinais juridicamente protegíveis como marca que podem completar a identidade tangível. Poderemos estar a falar de *slogans*, etiquetas, formas distintivas do produto e da embalagem, mascotes, sinais sonoros, como *jingles* e ruídos, e outros sinais que envolvem os sentidos do cheiro, do gosto e do tato.



Figura 5: Anúncio da Coca-Cola que incorpora um dos mais conhecidos *slogans* da marca.



Figura 6: Formato distintivo da garrafa da Coca-Cola.

### 1.3.1.1 Identidade da Marca

De forma a caracterizar o sinal da marca e sua relação com o objecto é importante analisar as diferentes possibilidades em termos de organização das marcas. Neste sentido, e para Aaker e Joachimsthaler (2000, página 8) é importante definir o conceito de arquitectura de marca que representa uma

estrutura organizacional do *portfolio* de marcas que especifica o papel de cada marca e as relações entre as mesmas”. Esta ferramenta apoia os gestores na escolha de qual a forma mais eficaz para expandir a sua marca, na medida em que reconhece a existência de um contínuo envolvendo quatro estruturas-base: casa marcada (*branded house*), marcas cobertas (*endorsed brands*), submarcas sob uma marca mãe (*subbrands*), e “casa de marcas” (*house of brands*). Estas quatro categorias podem ser subdivididas, como mostra a figura 7, apresentada na página seguinte.

As vantagens do uso desta ferramenta prendem-se com a maior elasticidade que confere às marcas no que diz respeito a produtos e mercados, resolvendo as suas necessidades conflitantes; a conservação dos recursos de construção da marca, em parte por alavancar o valor da marca já existente; a prevenção da diluição pela sobredosagem; e identificação da oferta como sendo nova e diferente (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Ao optar por uma estratégia de “casa de marcas” as empresas procuram maximizar o impacto no mercado de cada marca que detêm, sacrificando economias de escala e sinergias. No entanto, cada marca pode focar-se nos benefícios funcionais que oferece por forma a definir uma estratégia de posicionamento forte e dominar nichos de mercado. Para além disso, as empresas evitam que as associações às marcas sejam incompatíveis com a oferta, sinalizam mais eficazmente as vantagens das novas ofertas, podem relacionar o benefício central do produto com o nome da marca, e minimizam conflitos de canais de vendas (Aaker & Joachimsthaler, 2000). A estratégia de “casa de marcas” poder ser dividida em duas categorias: marcas não conectadas e *shadow endorser*, onde as marcas não estão oficialmente conectadas mas muitos consumidores conhecem a ligação entre as mesmas. Um exemplo de uma organização que utiliza esta última categoria é a Pepsi Co, que detém a marca de bebidas Mountain Dew.

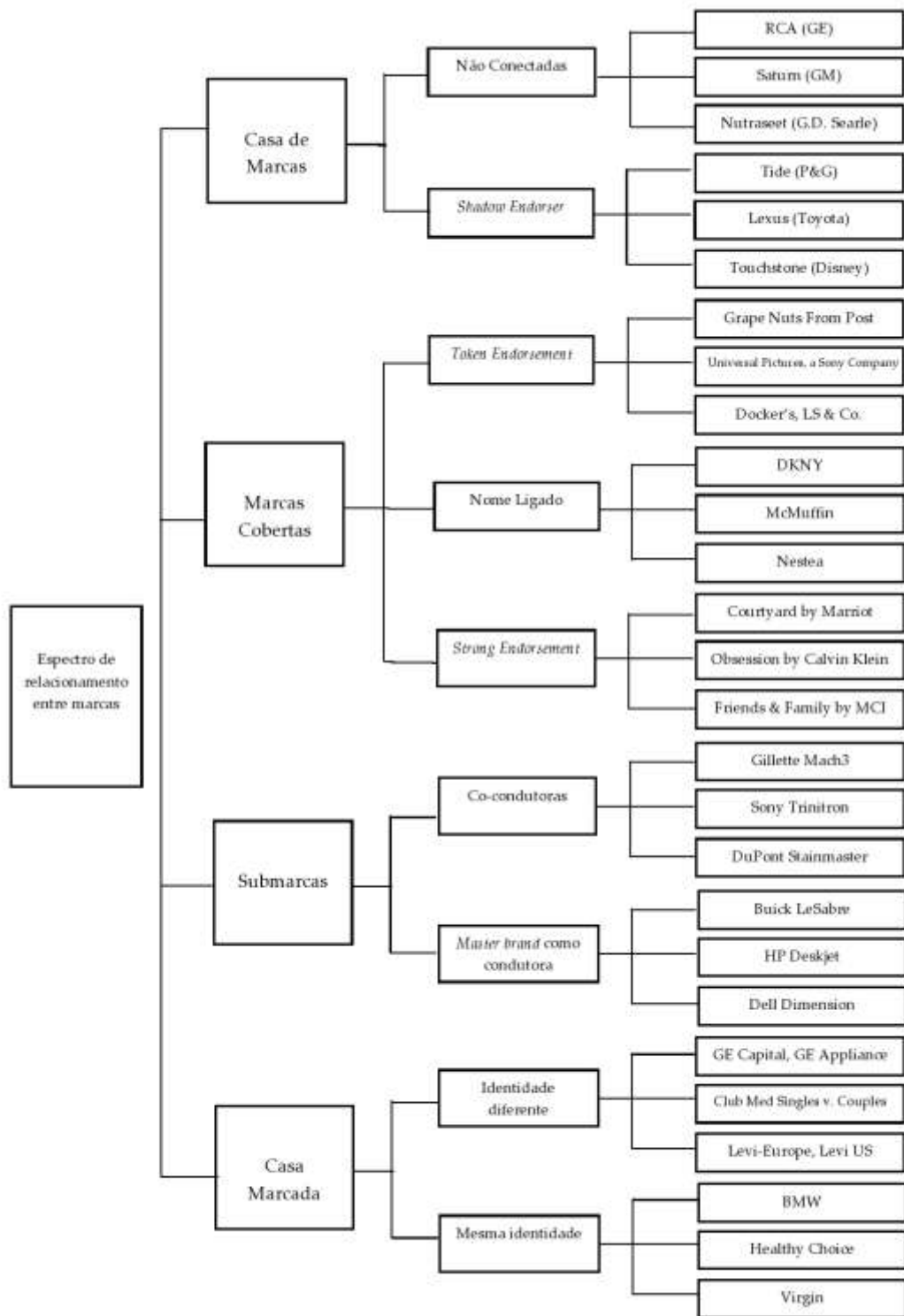


Figura 7: Adaptado de Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. The Brand Relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42: 8-23<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Os termos *Shadow Endorser*, *Token Endorsement* e *Strong Endorsement* não possuem tradução para português, pelo que se optou por manter os termos originais.

Esta ligação oferece credibilidade mas minimiza potenciais impactos negativos na marca mãe (Aaker & Joachimsthaler, 2000). À semelhança da estratégia de “casa de marcas”, as marcas cobertas também são independentes, no entanto, têm o apoio de uma marca já estabelecida no mercado. Assim, a marca-mãe “cobre” a marca endossada para lhe dar mais credibilidade e vantagens na entrada de alguns segmentos de mercado. Esta estratégia pode ser subdividida em três:

- *Token endorser*: a ligação à marca-mãe pode ser indicada por um logótipo ou afirmação. Assim, a marca endossada é mais credível mas podem criar as suas próprias associações;
- Nome relacionado: a ligação entre as marcas pertencentes à família é feita através de um nome comum. Por exemplo, a primeira parte do nome Nespresso demonstra a ligação à marca Nestlé. A vantagem desta estratégia é o benefício de ter dois nomes separados sem ter de criar o segundo de raiz, tornando a sua comunicação e ligação à master brand mais acessível;
- *Strong endorsement*: a ligação entre as duas marcas é reconhecida por uma assinatura, por exemplo, Marc by Marc Jacobs.

Numa estratégia de submarcas as marcas estão conectadas à marca mãe e podem influenciar as associações que lhe são feitas. A master brand é a principal fonte de referência que se estende a outras submarcas, acrescentando associações a atributos, aplicações, novidades, personalidade da marca, entre outros. A ligação entre as submarcas e a marca mãe é mais próxima do que a ligação entre marcas numa estratégia de marcas cobertas, por essa razão o impacto nas associações feitas à marca mãe pode ser um risco ou uma oportunidade. Se ambas as marcas não tiverem o mesmo nível de qualidade, a marca com mais prestígio

poderá ser mais prejudicada pelas associações feitas. Esta categoria pode também ser dividida em:

- Co-condutoras: ambas as marcas têm um forte papel na motivação da compra, como é o caso da Gillette Mach 3, onde nenhuma das marcas tem um domínio sobre a outra, no entanto, a Gillette já teria alguma credibilidade nesta categoria de produto;
- Master brand como condutora: a marca mãe influencia mais a compra que a submarca. Por exemplo, no caso da Dell Dimension, a marca Dell tem mais influência na decisão de compra.

Por último, surge a estratégia de casa marcada, em que a marca mãe domina as suas múltiplas ofertas. A dificuldade de implementar esta estratégia de forma eficiente prende-se com o facto de que o posicionamento pretendido poderá perder-se na vasta linha de produtos representados pela marca, fazendo com que o *targeting* de grupos distintos seja difícil. Por outro lado, permite usufruir de sinergias e o esforço de comunicação necessário é mais reduzido, já que as novas linhas de produtos podem usufruir da visibilidade e associações feitas à marca mãe. Um exemplo de organização que usa esta estratégia é a Virgin, que utiliza o mesmo nome para representar todas as unidades de negócio em que está presente, como Virgin Airlines, Virgin Music, entre muitas outras. Assim, a empresa pode ter estratégias e identidades diferentes, consoante o mercado ou segmento (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Pode, então, considerar-se que as estratégias de casa marcada e casa de marcas representam os dois extremos do conjunto de possíveis estratégias de extensão de marca. De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2000), para que a estratégia escolhida seja a mais adequada aos objectivos da empresa, duas questões essenciais deverão ser feitas: será que a marca mãe vai ser fortalecida pelas

associações feitas à nova oferta? A estrutura de negócio tem capacidade para suportar uma nova marca?

Se a resposta à primeira questão for positiva será mais acertado escolher a estratégia de casa marcada. Para isso, é importante assegurar que as associações feitas à marca mãe se transferem para a nova marca, que a extensão oferece mais credibilidade e visibilidade, e que permite tornar as comunicações mais eficientes aproveitando potenciais sinergias criadas (Aaker e Joachimsthaler, 2000).

Em relação à segunda questão é crucial questionar se o negócio suporta a nova marca. Se é necessário criar uma marca independente da marca mãe para criar novas associações, evitar associações negativas, reter e capturar clientes e para lidar com conflitos no canal de venda, é mais eficiente optar por uma estratégia de casa de marcas.

Se Aaker e Joachimsthaler (2000) abordaram o conceito de identidade à luz da abordagem da arquitectura de marca, já Olins (1990) estudou esta temática a partir da definição de estrutura de identidade corporativa representa “quem a organização é” e “o que ela é” enquanto identidade. O mesmo autor decompõe a identidade corporativa em quatro grandes categorias que formam o que para si representa o *identity mix* da organização:

- Produtos/serviços: representa aquilo que a organização produz ou vende, e os seus aspectos distintivos. Por exemplo, grande parte do sucesso da Apple deve-se ao *design* dos seus produtos;
- Ambiente: o contexto físico ou os locais em que se vende ou produz, e inclui elementos como a arquitectura, a decoração, a embalagem, e outros elementos gráficos que suportam a identidade. Neste contexto é possível dar o exemplo do Starbucks, onde os cinco sentidos dos clientes são explorados recorrendo ao marketing experiencial – a decoração da loja é desenhada de forma a ser o mais confortável

possível e, em algumas lojas, os funcionários são até proibidos de usar perfume para não influenciar o aroma do café;

- Informação: o modo como se descreve e publicita aquilo que se faz. A comunicação é crucial na criação da imagem das marcas, na medida em que lhes poderá dar vida e personalidade;
- Comportamento: forma como as pessoas na organização se comportam entre si e em relação ao exterior. Esta dimensão é extremamente importante no sector dos serviços pois permite de certa forma tangibilizá-lo.

Ainda segundo Olins (1990) existem três estruturas de identidade corporativa que se distinguem no âmbito dos seus sinais de identidade: monolítica, diferenciada (*branded*) e mista (*endorsed*).

“As organizações que adoptam uma estrutura de identidade monolítica atribuem a sua marca a todos os seus produtos, usando um só nome e um só estilo visual em todas as suas manifestações” (Machado, 2014). Ao utilizar o mesmo nome e logótipo em todas as actividades, empresas como a Virgin conseguem projectar uma ideia única, clara e coesa da organização como um todo. Neste caso, existe apenas um nome e uma identidade de cobertura única, podendo as actividades ser diferenciadas por genéricos, como Virgin Mobile, Virgin Atlantic, Virgin Active, entre outros. As empresas que adoptam esta estrutura podem declarar os valores centrais da organização de uma forma mais eficiente, usufruem de uma maior visibilidade da marca, obtêm sinergias, e a inovação ou sucesso numa unidade de negócio pode melhorar a imagem da marca numa outra unidade. No entanto, existem também desvantagens, uma vez que a empresa não tem tanta facilidade em capturar um grupo específico de consumidores, e a imagem da marca como um todo poderá ser afectada caso as associações a uma unidade de negócio não sejam as melhores.

Por sua vez, numa estrutura de identidade diferenciada a organização atribui marcas diferentes aos seus produtos ou actividades. Cada produto tem, então, o seu próprio estilo que o diferencia das demais ofertas da empresa. “A marca da organização pode, eventualmente, ser reservada para certos produtos aos quais ela pretenda associar a sua identidade corporativa” (Machado, 2014). Ao adoptar esta estrutura, as empresas podem criar diferentes marcas, cada uma com a sua personalidade, para satisfazer as necessidades específicas de cada segmento de mercado. Assim, evitam que as novas ofertas adquiram associações incompatíveis com o seu benefício. Para além disso, esta estrutura permite controlar melhor o espaço na prateleira e na mente do consumidor, já que a empresa pode ter várias marcas diferentes e assim servir mais clientes, como é o caso da GAP que também é proprietária da Banana Republic e da Old Navy (diferentes variedades de estilos e preços). Esta estratégia também tem desvantagens, na medida em que a marca pode não ter a reputação desejada, e porque o lançamento de marcas novas tem um custo muito elevado. Um bom exemplo para ilustrar como o modelo multimarcas pode ser usado com sucesso é a Unilever, cuja “ideia que desde sempre esteve por detrás da criação das suas marcas era a de pegar num produto indiferenciado, semelhante a qualquer outro, e atribuir-lhe características especiais através do uso imaginativo de um nome, embalagem ou publicidade” (Machado, 2014).



Figura 8: Algumas unidades de negócio do Grupo Virgin. Fonte: [www.virgin.com](http://www.virgin.com)

Por fim, surge a estrutura de identidade mista, na qual “a organização cobre com o seu nome e identidade as marcas das diferentes actividades ou empresas que a compõem. Assim, todas podem ter nomes e/ou logótipos específicos, ou eventualmente outros elementos do *mix* de identidade, podendo assim ser facilmente identificadas como parte de um todo maior” (Machado, 2014). Um bom exemplo da utilização desta estratégia é a Nestlé, que dada a sua história e evolução de sinais de identidade, tanto apresenta marcas com uma identidade muito semelhante à original, como apresenta marcas completamente diferenciadas. No seu caso, poderá considerar-se a Nespresso como uma marca independente, na medida em que a sua oferta e benefício central não vai ao encontro do posicionamento pretendido pela marca original, que foi criada para cobrir categorias de produtos alimentares para bebés. A adopção desta estrutura permite que as organizações que cresceram através de aquisições afirmem claramente o seu propósito, ao mesmo tempo que deixam que as unidades individuais que compraram retenham uma mais-valia associada às suas marcas, como é o caso das diferentes marcas locais de gelados da Unilever, que utilizam o mesmo logótipo em todos os mercados em que estão presentes, mas adaptam o nome (em Portugal é Olá e em Espanha é Frigo, por exemplo) (Machado, 2014).

A opção por estruturas diferenciadas obriga o consumidor a fazer novas associações para cada produto, para além de que tem um custo de comunicação mais elevado para a empresa, por isso, o mais comum é que as empresas optem por uma estrutura mista, que permite adaptar a estrutura a cada nova actividade tendo em conta as especificidades da mesma (Lencastre, 2007).



Figura 9: Diferentes combinações do logótipo e do nome dos gelados Wall's, da Unilever, consoante o país onde estão a ser vendidos.

Para concluir, importa referir que quando se introduz o tema de extensão de marca, o conceito central em que este estudo se baseia, e de acordo com o conceito de arquitectura de marca, estamos perante a estratégia de casa marcada, na medida em que a marca mãe domina as suas múltiplas ofertas em diferentes categorias.

Já de acordo com a estrutura de identidade corporativa apresentada por Olins (1990), estamos perante uma estrutura de identidade monolítica, pois utiliza-se o mesmo nome e estilo visual em todas as manifestações da marca e produtos.

### 1.3.2 Pilar do Objecto

No momento de estudar este pilar, torna-se crucial a estrutura da marca, a forma como esta organiza o seu nome e outros sinais identificadores, e como é que a sua actividade se estende para outros produtos. Para cada um desses produtos, sendo que o produto representa relação de troca entre a marca e um indivíduo ou mercado, é necessário definir as acções que facilitam essa troca (Lencastre e Côrte-Real, 2010).

Neste contexto, importa referir que Kotler desenvolveu a variável produto, do marketing mix, como tendo três níveis de análise: o produto central – onde é apresentado o benefício principal do produto ou serviço, o produto tangível – a forma como o benefício se tangibiliza, através de funcionalidades, variedades, estilo, qualidade, embalagem, entre outros, e o produto alargado – corresponde aos serviços adicionais que normalmente acompanham a oferta, como instalação e serviço de pós-venda.

Ao avaliar o objecto apenas desta forma, poderemos incorrer numa miopia de marketing, conceito apresentado por Theodore Levitt em 1960, pois considera-se que actividade principal da empresa é oferecer a tecnologia do produto e não o benefício que este pode trazer.

Passando, então, à análise das três dimensões que compõem o objecto surge em primeiro lugar o objecto central, ou seja, a apresentação mais imediata que a marca faz da sua actividade. Em segundo lugar analisa-se o objecto tangível que corresponde às outras relações de troca que a marca assume como importantes para apoiar a relação de troca principal. Assim, para cada benefício central que a marca pretende oferecer, surge um produto que lhe permite tangibilizar essa oferta. Neste contexto é importante verificar se a marca assume mais do que uma oferta para o mesmo mercado, o que acontece quando existem extensões de marca a novas categorias de produto. E por fim, o objecto alargado refere-se a todas as acções da marca para colocar cada uma das suas ofertas em cada um dos seus mercados específicos, nomeadamente a organização, as pessoas, os processos, o produto e os outros Ps que compõem o marketing mix, os fornecedores, funcionários, accionistas e outros stakeholders. Para cada mercado em que a empresa actua, haverá um marketing mix diferente (Lencastre & Côté-Real, 2010).

### 1.3.3 Pilar da Resposta

A resposta representa a interpretação que as expressões da marca, sinais e objectos – provocam nos seus destinatários. Uma gestão de marca eficiente implica a definição dos diferentes públicos-alvo com os quais a organização pretende estabelecer uma relação de troca. A marca deverá definir de forma precisa, pertinente e coerente o seu public mix, o seu conjunto de públicos-alvo e de segmentos alvo. Uma vez estabelecido, compete à gestão da marca definir o conjunto de interpretações pretendido para a mesma. Este conjunto de interpretações constitui o seu *image mix* (Lencastre, 2005).

Recorrendo ao mesmo sistema triádico para avaliar o último pilar, conclui-se que a resposta central é a mais imediata resposta por parte de um indivíduo

quando exposto à identidade central da marca. No âmbito dos estudos de mercado será a associação *top of mind*. A resposta central pode ser vista como equivalente ao conceito clássico de “posicionamento de marca” obtido num mercado. A associação *top of mind*, ou evocação espontânea, é o indicador mais relevante da força de uma marca, já que esta surge perante indicação da categoria de produtos em que esta se encontra. Este tipo de indicador transmite informação relevante para a gestão da marca, na medida em que é mais difícil para um consumidor evocar uma marca do que reconhecê-la num leque mais variado que seja apresentado. A primeira marca a ser evocada beneficia de uma notoriedade *top of mind*, que pode assumir uma elevada importância na tomada de decisão de compra.

A resposta tangível representa o discurso e o comportamento de um indivíduo face à marca, ou seja, o conjunto de associações que um indivíduo faz à marca. Antes de gerir as respostas que um consumidor poderá dar aos sinais emitidos pelo peso de uma marca, é importante perceber qual o grau de envolvimento destes com a mesma, sendo o nível mais básico, o reconhecimento. Para Keller (1998) é possível identificar três tipos de resposta do consumidor a uma marca: a percepção, a preferência e o comportamento. Já Aaker (1991) inclui outras vertentes que vão desde o simples reconhecimento até à mais elevada fidelidade à marca. É também interessante avaliar outros aspectos como associações, qualidade percebida, personalidade e reputação.

Por fim, a resposta alargada é a interpretação final que podemos fazer da resposta de um indivíduo, e por extensão de um mercado, à marca – corresponde à quantificação do “valor da marca” (*brand equity*). Pode ser expressa em variados indicadores de *share of mind* (por exemplo, reconhecimento e lembrança), *share of esteem* (estima e preferência) e *share of market* (uso e fidelidade) (Lencastre, 2005). Existem inúmeras definições para o conceito de *brand equity*. A maior parte delas, define-o do ponto de vista do consumidor (*customer-based brand equity*)

corroborando a ideia que o verdadeiro valor das marcas está na mente dos consumidores (Leone, 2006). Existem outros autores que consideram que a melhor forma de avaliar a brand equity é através de uma perspectiva financeira. Para Aaker (1991) o *brand equity* representa o conjunto activos e passivos relacionados com uma marca, o seu nome e símbolo, que podem adicionar ou retirar parte do valor fornecido por um produto ou serviço para uma empresa. Para Keller (1993), o *brand equity* pode ser definido como o efeito do reconhecimento de uma marca na resposta do consumidor ao seu marketing. Existem quatro elementos que contribuem para medir a *brand equity*: a *brand awareness*, a qualidade percebida, as associações à marca e a fidelidade.

# Capítulo 2

## Extensão de Marca

### 2.1 Conceito de Extensão de Marca

Como foi referido anteriormente, o contexto em que as marcas se inserem tem sofrido alterações ao longo do tempo. A crescente globalização, o aumento da concorrência e a maior informação por parte dos consumidores, fez com que os gestores tivessem de gerir o desenvolvimento das suas marcas de uma forma mais eficiente. Actualmente, têm de lidar com a fragmentação de mercados, a dinâmica dos canais de distribuição, as realidades globais, entre outros (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Neste sentido, as marcas tornaram-se um activo intangível crucial para que as empresas possam se diferenciar da concorrência ao criar valor em relações de longo prazo com os seus clientes. Segundo Kapferer (2008) para que uma marca possa crescer de forma sustentada, deve seguir determinados passos:

- Em primeiro lugar, o volume de vendas *per capita* do produto deve aumentar;
- De seguida, deverá ser levado a cabo o desenvolvimento de um novo produto e uma extensão da linha para aumentar a relevância da marca e para satisfazer as necessidades dos targets em questão;
- O negócio deverá então ser internacionalizado para países que ofereçam elevadas oportunidades de crescimento;
- Por fim dever-se-á inovar, criar novas vantagens competitivas ou entrar em novos mercados para usufruir da vantagem de ser pioneiro.

Neste contexto de elevada concorrência a que assistimos actualmente, as empresas procuram crescer de forma eficiente mas, ao mesmo tempo, de forma segura. O lançamento de uma nova marca tem elevados custos e pode ser arriscado, o que fez com que aumentassem o número de fusões e aquisições, por forma a aproveitar algumas sinergias. Para aproveitar o *know how* existente e também o reconhecimento de uma marca, algumas empresas começaram a estender a sua oferta tendo por base o nome dessa mesma primeira marca – alavancagem de marca. Então, para uma empresa crescer existem três possibilidades principais: criar uma marca nova, apostar numa fusão ou aquisição, ou recorrer ao conceito de alavancagem de marca, potenciando uma marca já existente (marca mãe).

Se a opção passar pela alavancagem da marca, a escolha mais comum passa pelo processo de extensão de marca. As várias políticas desta estratégia serão desenvolvidas no subcapítulo 2.2.

A decisão de estender a marca deve ser ponderada uma vez que o lançamento de um novo produto implica tempo, energia, e alocação de recursos, o que pode criar situações de risco. No entanto, a extensão de marca é uma forma interessante de introduzir um novo produto, na medida em que tem como apoio o nome de uma marca já estabelecida no mercado, o que transmite aos consumidores um sentimento de familiaridade.

O conceito de extensão de marca tem-se tornado um importante tópico nos contextos empresariais e académicos pois através deste processo é possível identificar oportunidades de crescimento para a empresa e para a marca. O fim último desta estratégia é o de maximizar as hipóteses de sucesso do novo produto, enquanto se potencia o valor da marca mãe (Kapferer, 2008).

No entanto, a extensão de marca também permite redefinir o benefício oferecido pela marca, de uma promessa meramente baseada no produto, para algo mais alargado que inclua uma gama de produtos mais vasta. No caso da

BIC, por exemplo, inicialmente o benefício prometido era o “descartável” e os seus produtos tinham como objectivo satisfazer essa necessidade. Mas ao longo do tempo, houve uma evolução e a missão da marca actualmente é “tornar a vida dos consumidores mais simples”. Assim, desenvolveram um processo de extensão de marca tendo por base esse benefício e têm no seu *portfolio* produtos tão variados como esferográficas, isqueiros, material de escritório, lâminas de barbear, entre outros – estando todos alinhados no mesmo objectivo de simplificar o dia-a-dia do consumidor.



Figura 10: Alguns produtos oferecidos pela marca BIC. Fonte: [pt.bicworld.com](http://pt.bicworld.com).

Dada a complexidade do conceito torna-se essencial apresentar algumas definições de extensão de marca. Segundo David Aaker (1991) extensão de marca significa utilizar o nome de uma classe de produtos para entrar numa outra classe. Já para Kotler (1991) extensão de marca é uma estratégia de expansão em que se utiliza uma marca para lançar um novo ou modificado produto ou linha. Por fim, também para Aaker e Keller (1990) uma marca mãe é uma marca já estabelecida que domina a mente do consumidor de tal forma que estes lhe fazem associações específicas. Por essa razão, existe uma grande probabilidade de que

as opiniões dos consumidores face à marca mãe gerem os mesmos pensamentos e sentimentos face à nova extensão (Keller e Aaker, 1992).

Se a opção para alavancagem da marca passar pela sua extensão, existem várias políticas, com vantagens e desvantagens a ponderar.

## 2.2 Políticas de Extensão de Marca

Como foi dito anteriormente, são várias as políticas de extensão de marca existentes. Neste estudo, destacam-se as estratégias apresentadas por Tauber (1998), Pitta e Katsanis (1995), Kotler e Keller (2006), Kim, Lavack e Smith (2001), Kapferer (1998) e Aaker (1996).

Tauber (1998) identifica sete formatos de extensão de marca passíveis de serem desenvolvidos:

- Introdução do mesmo produto, mas com uma forma diferente (por exemplo, a marca de sabonetes Claus Porto introduziu na sua linha de produtos o sabonete líquido);
- Introdução de produtos que contenham um sabor, ingrediente ou componente distintivo da marca, como o Mars Ice Cream;
- Estimulação do *cross selling* como, por exemplo, a lanterna da Duracell Durabeam Flashlights;
- Introdução de produtos que representem um privilégio do cliente da marca, como os Visa Gold, para clientes que já são consumidores do cartão de crédito Visa;
- Introdução de produtos que capitalizem o *know how* existente na organização. A BIC consegue aproveitar os conhecimentos para

produzir as canetas descartáveis, na produção de isqueiros de plástico também descartáveis;

- Introdução de produtos que reflectam os benefícios ou atributos distintivos da marca-mãe, como os produtos de limpeza “suaves” da Ivory’s;
- Introdução de produtos que capitalizem a imagem distintiva ou prestígio da marca, como óculos de sol Chanel.

A classificação das extensões de marca apresentada pelos autores Pitta e Katsanis (1995) é um pouco diferente já que, segundo os mesmos, as extensões podem ser divididas em dois tipos: extensões verticais e extensões horizontais. Estamos perante uma extensão vertical quando é lançado no mercado um produto pertencente à mesma categoria mas com diferentes níveis de qualidade e preço. O objectivo desta política de extensão é poder oferecer produtos com menos funcionalidades a um preço mais baixo. Esta estratégia tem elevados riscos, na medida em que dada a semelhança dos novos produtos aos originais, poderá haver um impacto maior no valor da marca caso as associações à nova extensão sejam desfavoráveis. Por outro lado, estamos perante uma extensão horizontal quando é lançado um novo produto pertencente à mesma categoria ou a uma categoria diferente, utilizando a mesma marca.

Esta categorização dos tipos de extensão de marca apresentada por Pitta e Katsanis (1995) é, de certa forma, partilhada por Kim, Lavack e Smith (2001). Segundo estes autores, o processo de extensão de marca vertical acontece quando uma marca similar é introduzida na mesma categoria, mas com níveis de preço e qualidade diferentes. No entanto, vão um pouco mais além na definição pois introduzem os conceitos de *step-down* e *step-up*. Assim, estamos perante uma estratégia *step-down* quando o preço e qualidade do novo produto são menores. Por outro lado, é levada a cabo uma estratégia *step-up* quando acontece o

contrário, ou seja, o preço e a qualidade do novo produto face aos do produto original são superiores. Este tipo de estratégia apresenta alguns riscos, uma vez que poderá haver canibalismo nas vendas da marca mãe – os clientes passam a optar pelos novos produtos em detrimento dos originais, o prestígio da mesma poderá diminuir, e pode haver um feedback negativo por parte dos clientes da marca original. Por sua vez, segundo estes autores, uma extensão de marca horizontal acontece quando se utiliza o mesmo nome da marca num novo produto pertencente a categoria idêntica ou completamente nova para a empresa.

Importa referir também a proposta apresentada por Kotler e Keller (2006), dois dos autores mais comuns no estudo da marca. Segundo estes, as extensões podem ser de dois tipos: extensões de linha e extensões de categoria. Estamos perante uma extensão de linha quando uma marca é utilizada para lançar um novo produto dentro da mesma categoria, mas com características, atributos ou funcionalidades diferentes, com o objectivo de atrair segmentos de clientes também diferentes. Como exemplo desta estratégia surgem os *shampoos* para cabelo, cuja oferta a que temos acesso actualmente é muito variada e vai desde produtos para cabelos secos, oleosos, normais, entre outros. Apesar de pertencerem à mesma categoria, *shampoos* para cabelo, o tipo de produto é diferente. Outro exemplo de extensão de linha pode ser a criação da Coca-Cola Light – um produto diferente, com diferentes atributos, perante à mesma categoria. Por outro lado, uma extensão de categoria ocorre quando se utiliza a marca para entrar numa categoria de produto diferente, como é o caso do exemplo já apresentado anteriormente da Virgin, que tanto está presente no mercado com produtos diferentes pertencentes a categorias também diferentes (desde ginásios a viagens aéreas).

O autor Kapferer (1998) dá também o seu contributo neste contexto, distinguindo as extensões entre aquelas que mantêm a continuidade no mesmo

universo de consumo da marca, que denomina de contínuas, das que rompem com este universo, que se apresentam descontínuas. Estamos perante extensões contínuas quando existe alguma ligação entre os produtos ou categorias a que pertencem. Por outro lado, estamos perante extensões descontínuas quando não existe qualquer ligação entre produtos ou categorias. Neste contexto, surge mais uma vez o exemplo da Yamaha, cuja oferta vai desde motos a pianos.

Por fim, Aaker (1996) sugere a divisão desta definição em três categorias: extensões de linha, extensões verticais e extensões de marca. Será dada mais ênfase a este modelo apresentado por Aaker no próximo subcapítulo.

Na figura 11 encontram-se esquematizadas as várias políticas acima descritas juntamente com o autor que as apresentou.

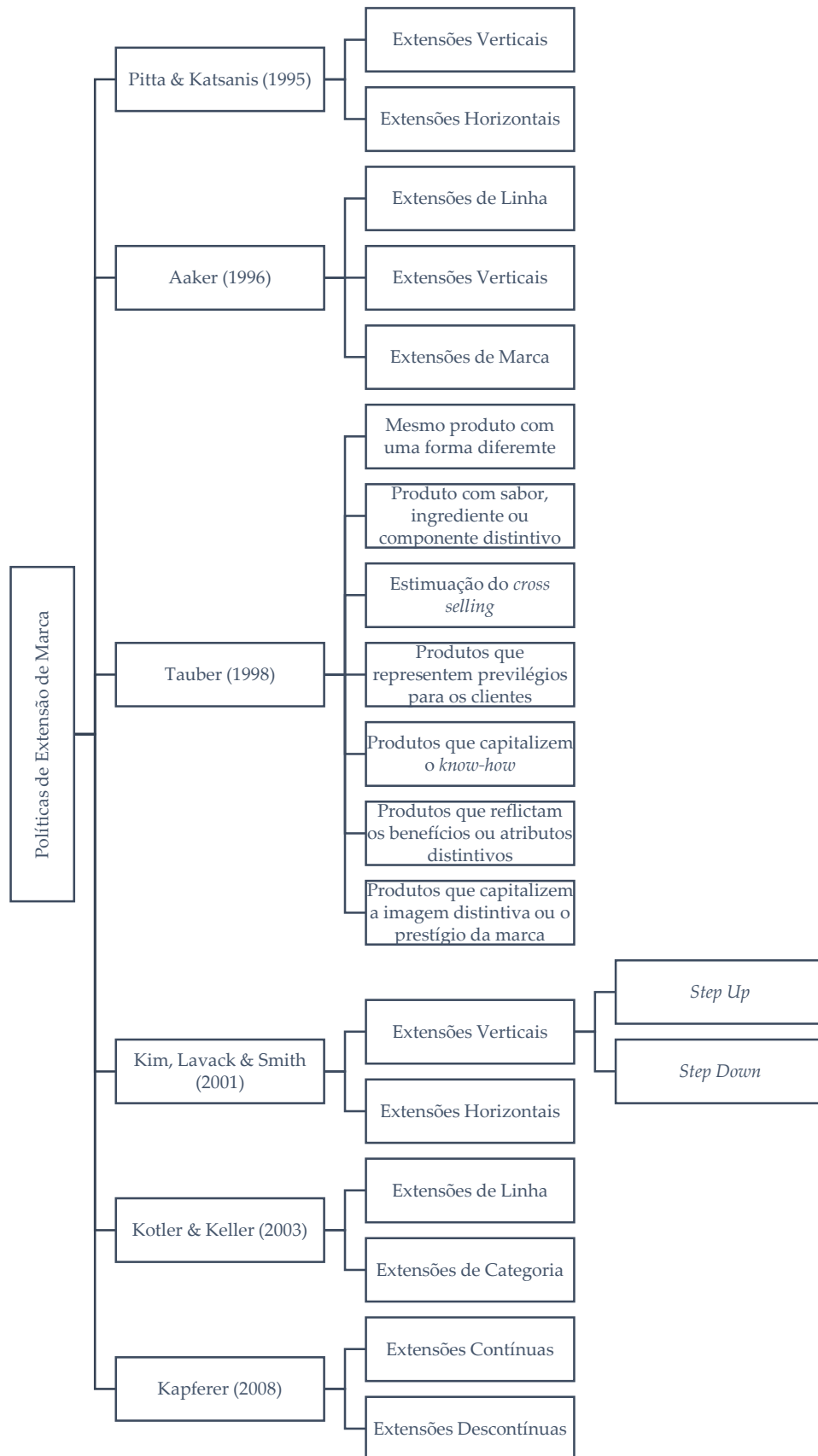


Figura 11: Diferentes políticas de extensão de marca e os autores que as apresentam. Fonte: elaboração própria.

## 2.2.1 Extensão de Linha

Como foi dito anteriormente, recorre-se à estratégia de extensão de linha quando o objectivo é entrar em novos mercados e atrair novos consumidores, sem sair da mesma categoria de produto. Esta estratégia, em comparação com a extensão de marca, é menos agressiva e ambiciosa, uma vez que as empresas continuam a actuar na mesma categoria de produto onde já estão inseridas e que, à partida, dominam. Tipicamente 80% a 90% dos produtos introduzidos no mercado são extensões de linha (Kotler e Keller, 2006).

Estamos perante este conceito quando a alteração da forma, tamanho, sabor ou funcionalidade de um produto, cria um produto novo, dentro da mesma categoria (Farquhar, 1989).

Esta estratégia é vantajosa quando se procura adaptar os produtos a novas tendências, por forma a atrair clientes. Neste contexto, podemos utilizar o exemplo da Danone que, dada a tendência recente de uma maior preocupação com a alimentação e bem estar, tem acrescentado às linhas oferecidas produtos como o Danacol, o Actimel e o Activia. Assim, pode atrair novos consumidores sem alterar as características dos produtos originais, mantendo também os seus clientes satisfeitos.

A aposta na extensão de linha é, como visto anteriormente, das opções mais seguras para alavancar a marca já existente. É possível apontar como vantagem deste processo a utilização da notoriedade da marca mãe já que, à partida, os consumidores terão mais tendência para adquirir o novo produto se a este estiver associado um nome já conhecido. Para além disso, os custos de lançamento dos novos produtos são mais reduzidos, na medida em que é possível criar sinergias de produção e de promoção, pois utilizam-se os mesmos recursos, canais de distribuição, a notoriedade da marca, entre outros. Por fim, a extensão de linha permite ocupar um maior espaço de prateleira já que a empresa pode aumentar a sua oferta, evitando que os concorrentes o façam (Aaker, 1991).

No entanto, esta estratégia tem também desvantagens. Por um lado, se o novo produto não for bem aceite pelos concorrentes, a imagem da marca mãe pode ficar danificada. Por outro lado, a oferta de vários produtos com características semelhantes poderá levar à canabilização dos produtos originais, já que os consumidores podem, em primeiro lugar, sentir-se confusos em relação à oferta variada e, em segundo lugar, considerar que os novos produtos satisfazem melhor as suas necessidades que os produtos originais. Por essa razão, é essencial que a nova extensão seja suficientemente diferenciadora, para que os consumidores consigam, por um lado, perceber qual o seu benefício e, por outro lado, perceber que, apesar dos produtos pertencerem à mesma marca, são diferentes e têm como objectivo satisfazer necessidades diferentes.

### 2.2.2 Extensões Verticais

A extensão vertical ocorre, como foi dito anteriormente, quando uma marca introduz um produto pertencente à mesma categoria, mas com preço e qualidade diferentes (Keller e Aaker, 1992). Segundo Aaker (1997) existem três formas de implementar esta estratégia:

- Criar uma marca nova;
- Reposicionar a marca original;
- Utilizar sub marcas (*subbrands*).

Esta estratégia pode ser dividida em dois tipos: *step up* e *step down*. Estamos perante uma estratégia *step up* quando a empresa cria uma nova linha de produtos com maiores níveis de qualidade e preço. É mais provável assitir a esta aposta quando estamos perante marcas com uma elevada reputação (Pitta e Katsanis, 1995). Kim e Lavack (1996) afirmam que é preferível distanciar a nova extensão da marca mãe, para que não seja afectada por associações de nível de qualidade inferiores. Esta estratégia pode trazer desvantagens. O consumidor

pode sentir-se confuso, na medida em que pode questionar-se sobre a necessidade de ser criada uma nova marca com mais qualidade ao invés de aumentar a qualidade da marca original.

Estamos perante extensões verticais *step down* quando a empresa cria um produto com menos qualidade e com um preço mais baixo face ao produto existente. Normalmente, estas extensões têm um grau de semelhança à marca mãe mais elevado, e é mais utilizada quando estamos perante produtos ou marcas com foco na funcionalidade, e não só no *status* social, como é o caso da maioria das extensões *step up* (Kim e Lavack, 1996). É possível apresentar como exemplo desta estratégia a Dacia, uma marca que pertence à Renault, mas cujos produtos oferecem, normalmente, menos funcionalidades a um preço mais reduzido. A vantagem de separar estas duas marcas é impedir que sejam feitas associações negativas à Renault baseadas na avaliação dos novos produtos.

Também estamos perante extensões verticais quando uma companhia aérea cria uma marca *low cost*. A descida do preço nestes casos é fruto da eliminação de serviços mais comuns neste mercado, por exemplo, não servem refeições ou a compra de bilhetes tem de ser feita *online*, entre outros aspectos. É o caso da Germanwings, a companhia *low cost* do Grupo Lufthansa. Desta forma, capta-se novos clientes entrando num novo segmento de mercado, sem danificar a posição da marca existente (Kim, Lavack e Smith, 2001).

Como desvantagens da extensão vertical *step down* destaca-se a possibilidade de existir um impacto negativo na marca mãe, o que foi provado num estudo levado a cabo por Kim, Lavack e Smith (2001). Estes autores concluíram que se a qualidade da nova extensão divergir muito da qualidade da marca mãe, o impacto na última poderá ser negativo em termos de qualidade percebida da mesma, independentemente de estarmos perante estratégias *step down* ou *step up*. Esta situação tem mais probabilidade de acontecer, no entanto, no caso de extensões *step up*, quando estamos perante marcas de maior prestígio.

### 2.2.3 Extensão de Marca

Foram apresentadas, anteriormente, algumas definições de extensão de marca propostas pelos autores mais comuns no que toca ao estudo da marca. Apesar de divergirem um pouco, o conceito nuclear mantém-se: extensão de marca é o processo de utilizar o nome de uma marca já existente para entrar numa nova categoria de produto e atingir novos segmentos de mercado.

Esta estratégia permite explorar a notoriedade e a imagem de uma marca junto dos consumidores. O objectivo não é estender a marca para a mesma categoria, pois nesse caso estaríamos perante extensões de linha, mas sim utilizar a marca para facilitar a entrada em segmentos de mercado completamente diferentes (Aaker e Keller, 1990).

O processo de extensão de marca é complexo e poderá representar oportunidades ou ameaças para a marca mãe e para a organização, como será explicado posteriormente. Deverá, então, ser cuidadosamente preparado e analisado, tendo em conta os objectivos da empresa e as necessidades dos consumidores. Keller (2003) apresenta sete acções que deverão ser levadas a cabo sequencialmente para enquadrar a extensão de marca correctamente no universo da marca:

1. Definir o conhecimento actual da marca – o que o consumidor detém e o desejado;
2. Identificar candidatos para possíveis extensões, que estejam relacionadas com o posicionamento da marca e com os benefícios essenciais;
3. Avaliar o potencial do candidato à extensão para que este crie valor, tendo em conta três critérios: saliência, favorabilidade e singularidade das associações à marca-mãe;

4. Avaliar a resposta à extensão de acordo com quatro factores: quão convincentes, quão relevantes, quão consistentes e quão fortes;
5. Considerar as possíveis vantagens competitivas identificadas pelo mercado, e as reacções iniciais dos consumidores;
6. Definir a campanha de marketing, que irá promover o novo produto;
7. Avaliar o sucesso e os efeitos da extensão no valor da marca-mãe.

De seguida serão exploradas as várias razões que poderão levar a que as empresas apostem nesta estratégia, assim como os riscos que a mesma pode acarretar.

## 2.3 Razões da Extensão de Marca

Segundo Kapferer (2001) as extensões de marca são um dos tópicos mais discutidos na área da gestão de marca pois representam a inovação mais radical quando se trata de planear a capitalização do valor em torno de um nome ao criar uma *mega-brand*.

Estender a marca é agora uma parte indispensável da sua vida, pois pode representar crescimento e adaptabilidade ao mercado. De acordo com Aaker e Keller (1990) e Chernatony e Iverson (2001), os gestores preferem os processos de extensão de marca pelas seguintes razões:

- São consideradas a forma menos arriscada e com menores custos de satisfazer as necessidades dos variados segmentos de consumidores;
- Podem usufruir do reconhecimento e goodwill que a marca mãe já possui;
- Permitem satisfazer os desejos dos consumidores através de uma vasta variedade de produtos com a mesma marca;

- São usadas como arma competitiva de curto-prazo para controlar o espaço de prateleira.

Estas razões não esgotam todos os motivos que podem conduzir à necessidade de iniciar um processo de extensão de marca. No entanto, foram as que orientaram o trabalho desenvolvido pelo que serão, a seguir, mais detalhadas.

A principal razão que leva à necessidade de estender a marca é a possibilidade de crescer com custos controlados, já que um produto com a mesma marca pode penetrar no mercado de uma forma mais eficiente que uma nova marca (Kapferer, 2001). Assim, o novo segmento que irá ser servido com a criação dos novos produtos tem potencial para crescer pois o nome da marca promove os seus valores e associações positivas. Para além disso, a extensão de marca pode atrair novos consumidores e aumentar a cobertura de mercado.

A segunda razão é que as extensões podem melhorar a *brand awareness* da marca mãe, pois clarificam o nome da marca e definem o domínio em que competem (Keller, 2003), podem melhorar a imagem da marca-mãe através da criação de novas associações e reconhecimento da marca (Phang, 2004), e a criação de um novo produto poderá renovar o interesse dos consumidores pela marca (Keller, 2003).

As razões económicas são também importantes para explicar o potencial de um processo de extensão de marca. Segundo Aaker e Styles (1997) se a empresa conseguir perceber quais as necessidades e desejos dos consumidores e clientes da marca mãe, pode satisfazê-los recorrendo a extensões de marca, para os fidelizar. Para além disso, este processo comparado com a possibilidade de criar uma nova marca de raiz, tem custos substancialmente mais baixos, pois não é necessário realizar um investimento em comunicação tão elevado. Ao adoptar uma estratégia de extensão de marca, ao invés de criar uma outra totalmente nova, a empresa poderá utilizar a mesma marca para todos os seus produtos,

reduzindo o investimento em comunicação por unidade vendida. Para além disso, uma extensão bem sucedida poderá aumentar a venda dos produtos e, por conseguinte, o lucro da empresa.

O quarto motivo é que a extensão de marca permite transferir a reputação e imagem da marca-mãe para a nova marca. Marcas com uma forte reputação podem capitalizar o nome e o sucesso ao estenderem-se para outras categorias. Foi também observado que o grau de aceitação entre as marcas é maior quando a associação entre as duas estiver relacionada com a qualidade (Ambler e Styles, 1997).

Por último, surge a possibilidade das empresas manterem ou aumentarem o valor da sua marca num ambiente competitivo em constante mudança (Kapferer, 2001). Segundo este autor, as extensões podem ajudar a revitalizar marcas estabelecidas no mercado por prazos longos.

## 2.4. Riscos da Extensão de Marca

Como foi dito anteriormente, existem vantagens associadas à implementação de uma estratégia de extensão de marca, como alternativa à criação de raiz de uma outra marca. No entanto, existem também riscos possíveis que deverão ser tidos em conta antes de iniciar o processo. Se a extensão de marca não for executada da forma mais correcta, poderá ter impactos negativos nas associações feitas à marca mãe.

Em primeiro lugar, de acordo com Keller (2003), se o processo de extensão de marca falhar, a imagem da marca-mãe pode ser afectada negativamente.

Em segundo lugar, a extensão pode fazer com que não seja fácil ao consumidor identificar a que categoria pertencem os produtos da marca original, reduzindo o *brand awareness* e diluindo o significado da marca.

Em terceiro lugar, as extensões podem fazer com que os consumidores se sintam frustrados e confusos, para além de que os distribuidores podem não ter espaço de prateleira para as diferentes extensões.

Em quarto lugar, surge o problema da canabilização das marcas, já que há a possibilidade dos consumidores deixarem de comprar os produtos da marca mãe para comprar os produtos da nova extensão. A probabilidade de tal acontecer é maior quando, obviamente, a extensão tem mais sucesso que a marca original, e quando as marcas são equivalentes do ponto de vista do consumidor (Farquhar, 1990).

Depois de estudadas as vantagens e desvantagens da estratégia de extensão de marca, também é essencial perceber quais os factores que mais influenciam a aceitação ou avaliação da nova extensão por parte dos consumidores, assim como conhecer os factores que mais impactam o valor da marca mãe neste processo, que é o que se analisa no subcapítulo seguinte.

## 2.5 Avaliação das Extensões de Marca

O sucesso da extensão de marca depende, frequentemente, de certos pressupostos acerca do comportamento e das preferências dos consumidores que, como sabemos, estão em constante mudança. É, então, importante conhecer o comportamento dos consumidores e as variáveis que o influenciam.

Segundo Keller (2003) é importante estudar como se forma o valor que o consumidor atribui às marcas (*customer based equity*), que é composto por três elementos:

- Atributos: características intrínsecas do produto;
- Benefícios: necessidades pessoais que os consumidores procuram satisfazer ao comprar o produto;

- Atitudes: avaliação geral que o consumidor tem sobre a marca.

Ao longo do tempo têm sido realizados estudos que têm tido como objectivo perceber quais os factores que influenciam a atitude do consumidor face às novas extensões.

A semelhança entre as características dos produtos da nova extensão e dos produtos da marca mãe é uma delas. Num estudo realizado por Park et al (1991), foi possível concluir que a consistência entre as duas marcas influencia a atitude do consumidor. Essa consistência tem, no entanto, mais impacto em marcas de maior prestígio. Para além disso, os autores concluíram que o valor atribuído pelos consumidores à marca mãe também influencia a sua avaliação face às extensões – quanto maior o valor o da marca principal, maior o potencial de extensão da marca.

O artigo “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, apresentado por Aaker e Keller (1990) representa um dos estudos mais relevantes nesta área. O seu objectivo é o de perceber de que forma os consumidores criam as suas atitudes face às extensões de marca. Assim, foram estudados factores como o *fit* entre a marca mãe e a extensão, a percepção de qualidade, o grau de dificuldade de desenvolver a extensão, entre outros.

Assim, foram testadas as seguintes hipóteses:

- H1: percepções de elevada qualidade face à marca mãe são associadas a atitudes mais favoráveis face às extensões.
- H2: a transferência da qualidade percebida de uma marca é enriquecida quando as duas classes de produto “encaixam” (*fit*) uma na outra. Quando o *fit* é fraco, a transferência é restringida.
- H3: o *fit* entre as duas classes de produto envolvidas tem uma associação positiva com atitude face à extensão.

- H4: a relação entre a dificuldade de desenvolver a extensão da nova classe de produtos (dificuldade) e a atitude face à extensão, é positiva.

Depois de aplicar estas quatro hipóteses em dois estudos diferentes, chegaram às seguintes conclusões:

- Os atributos da marca mãe podem influenciar as avaliações face à extensão da marca de forma positiva ou negativa. Quanto mais positiva for a percepção da qualidade da marca mãe, melhor será a avaliação das extensões. No entanto, isto só se verifica quando os consumidores acreditam que existe um *fit* entre ambas;
- Quanto maior for a percepção do fit entre as classes de produto ou semelhança entre as categorias de produto, melhor será a avaliação face à extensão;
- O facto de a extensão ser um complemento ou substituto da marca mãe, tem influência na avaliação dos consumidores e impacta o sucesso da mesma. Em geral, as variáveis transferência e complemento, em comparação com a variável substituto, eram mais importantes;
- A percepção dos consumidores face à dificuldade de criar e desenvolver a nova extensão tem uma relação positiva com a avaliação que fazem à mesma.
- No estudo 2 verificou-se que, dados positivos sobre a qualidade da marca mãe não tinham influência nas avaliações das extensões que tinham sido desfavoravelmente avaliadas no estudo 1.

Estes autores procuram explicar que a atitude dos consumidores face às extensões depende da qualidade percebida da marca mãe, do *fit* entre as categorias de produto da marca mãe e da extensão, a interação da qualidade com as três variáveis do *fit* (complemento, substituíbilidade e transferência) e o grau de dificuldade em desenvolver a nova extensão.

Os autores Hem, Chernatony e Iverson, num estudo de 2003, procuram dar um contributo ao modelo de Aaker e Keller apresentado anteriormente. Assim, procuram perceber qual a influência na atitude dos consumidores face às extensões, da semelhança entre as categorias dos produtos da marca mãe e da extensão (equivalente ao conceito de *fit*), do risco associado, da propensão do consumidor à inovação e da percepção da reputação da marca mãe.

Tal como Aaker e Keller haviam demonstrado, Hem, Chernatony e Iverson também concluem que a semelhança percebida pelos consumidores face às classes e categorias de produto das duas marcas tem uma influência positiva na sua atitude face à extensão. Para além disso, acrescentam que a reputação da marca mãe tem também um impacto positivo no grau de aceitação da extensão.

Este estudo veio reforçar impacto do factor *fit* na avaliação das extensões e potencial de sucesso das mesmas.

## 2.6 Impacto das Extensões na Marca Mãe

Para além de ser importante perceber quais os factores que mais influenciam a atitude dos consumidores face às extensões, é essencial ter em conta que o desenvolvimento das mesmas tem, também, impactos na imagem da marca mãe, que podem ser positivos ou negativos.

Segundo David Aaker (1990) as extensões de marca bem sucedidas têm um impacto bastante positivo na marca original, pois valoriza a imagem da marca.

Já através de um estudo realizado por Loken e John (1993) foi possível concluir que quanto maior for a diferença entre a marca mãe e a extensão em termos de valores, atributos e características, maior será a possibilidade da imagem da marca mãe ser danificada, mostrando, mais uma vez, a importância do *fit* entre categorias e classes de produto.

Na óptica do consumidor o impacto na marca original é maior no caso de uma extensão mal sucedida do que de uma extensão bem sucedida (Aaker e Keller, 1990). O consumidor tem tendência para avaliar de forma mais favorável extensões cujas associações sejam relevantes com a marca mãe (Broniarczyk e Alba, 1994) mas, no entanto, tende a avaliar menos favoravelmente as extensões mal sucedidas quando estas estão directamente associadas à marca mãe (Aaker e Keller, 1990). O impacto desfavorável no valor da marca fundamenta-se nas associações, negativas e indesejáveis, que o consumidor possa fazer acerca da extensão. A influência pode fazer notar-se em termos de qualidade percebida, o que diminuiu, conseqüentemente, o valor da marca (Chernatony e McDonald, 2003).

# Capítulo 3

## A Marca Salsa

### 3.1 O grupo Irmãos Vila Nova, S.A.

A marca Salsa pertence ao grupo Irmãos Vila Nova, S.A. (IVN), uma empresa portuguesa de *jeanswear* unissexo com uma forte projecção internacional, revelando uma percentagem de vendas para o exterior de, aproximadamente, 46%.

O grupo é detido pela Wonder Investments SGPS, S.A. em 85%, pela Futur Cálculo SGPS, S.A. em 9,5% e pela Honra Valor SGPS, S.A. em 5,5%. A empresa-mãe do Grupo IVN é a IVN Serviços Partilhados, S.A. detendo, por sua vez, todas as participadas em mais de 99%. A unidade de análise deste relatório é a empresa IVN, detida a 100% pela IVN SGPS.

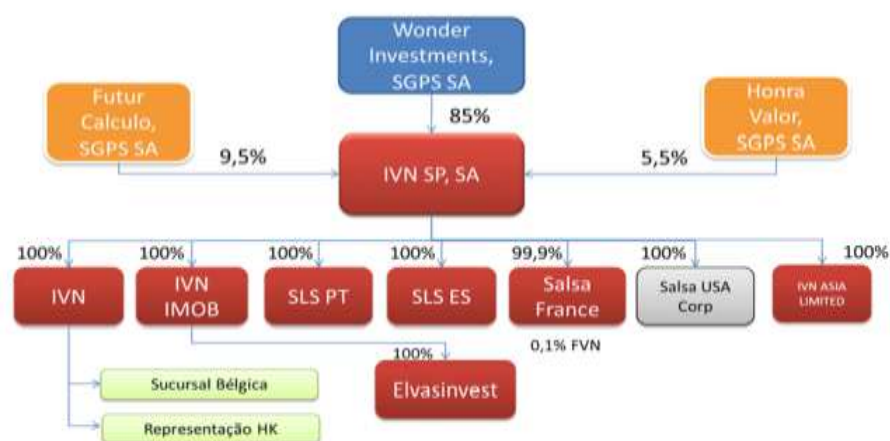


Figura 12: Organograma do Grupo IVN. Fonte: Relatório de Gestão e Contas Consolidadas do Grupo IVN de 2011.

A IVN foi fundada pelos irmãos António, Filipe e Beatriz Vila Nova em 1987 em Ribeirão, Vila Nova de Famalicão. Como é possível concluir através do organigrama do grupo, a origem da IVN está na empresa Irmãos Vila Nova, S.A., empresa que concentra as actividades core do negócio, desde o *design* e concepção da colecção, passando pela sua produção / subcontratação, até à sua promoção e distribuição pelos diversos pontos de venda.

Enquadrada a nível económico e geográfico na região do Vale do Ave, reconhecida por concentrar uma grande parte da indústria têxtil e de vestuário, a IVN tem tido condições para aproveitar várias sinergias ao longo da sua evolução, nomeadamente na facilidade de acesso aos melhores parceiros e fornecedores. A indústria do têxtil e do vestuário tem sofrido várias pressões nos últimos anos, umas favoráveis e outras desfavoráveis. Em termos político-legais, a adesão de Portugal à CEE em 1986 permitiu um aumento do potencial de venda dos produtos portugueses, na medida em que passou a existir a livre circulação de bens e capital. Para além disso, a IVN usufruiu do SIMIT – Sistema de Incentivos à Modernização da Indústria Têxtil. Já no que diz respeito a factores económicos, a indústria foi também desenvolvida contando com os apoios da ITV Portuguesa, promovendo o acesso aos fundos QREN, FEDER e Plano Estratégico 2007-2013, que contou com o investimento de 1.025.478,02 euros. Este contexto permitiu desenvolver as estratégias que consideram neste momento ser os seus factores críticos de sucesso: a forte expansão de vendas e o constante acompanhamento do investimento interno em todas os departamentos da empresa. A flexibilidade e adaptabilidade da IVN a diferentes realidades permitiu ao grupo estar presente nas várias oportunidades de mercado que foram surgindo e reagir rapidamente às mutações do mercado retalhista, sendo possível identificar oportunidades de crescimento em cenários altamente competitivos, de estagnação ou regressão.

Inicialmente, a IVN SA dedicava-se exclusivamente a trabalhos de acabamentos têxteis, nomeadamente lavandaria e tinturaria para artigos de vestuário confeccionados. Em 1990, começaram também a confeccionar vestuário a feitiço, passando a coexistir dois sectores de negócio na IVN SA: o de acabamentos, com as actividades de lavandaria e tinturaria, e o de confecção, ainda em regime de subcontratação. O grupo teve de, numa primeira fase, operar como prestador de serviços nestas actividades devido à escassez de recursos. No entanto, essa fase inicial representou também um período de aprendizagem, desenvolvimento e geração dos meios necessários para viram mais tarde a implementar a sua estratégia, assente na expansão de actividades com maior valor acrescentado.

Assim, de forma a aproveitar o *know how* adquirido nos primeiros anos, a IVN passou a realizar a confecção dos seus artigos internamente, criando a marca Salsa, em 1994. As colecções foram, inicialmente, vendidas a agentes comerciais.

O ano de 1997 registou uma forte expansão e desenvolvimento, resultado da aposta e elevado investimento em recursos humanos, *design*, estilismo, modelismo, operações, logística, qualidade, marketing e sistemas de informação. Esta aposta, aliada ao início das actividades de I&D, possibilitaram o desenvolvimento da estratégia assente no domínio dos principais factores críticos de sucesso. A marca Salsa passou, então, a ser vendida directamente a retalhistas, estando presente em várias lojas multimarca independentes.

Cientes da importância da proximidade ao cliente para adequar a oferta às necessidades do público-alvo, optaram por desenvolver uma estratégia comercial verticalizada, inaugurando a primeira loja própria em 1998, no Norte Shopping, em Matosinhos. O sucesso desta opção permitiu abrir mais duas lojas em 1999, no Braga Parque, em Braga, e no Centro Comercial Vasco da Gama, em Lisboa.

Sempre com o objectivo de melhorar as competências técnicas essenciais para o desenvolvimento do produto, adquiriram em 2001 a marca portuguesa Mustang, o que permitiu reforçar o *know how* na produção de jeans, o core product da marca, e reduzir a dependência de empresas subcontratadas.

O processo de internacionalização da marca iniciou-se em 2002, com a abertura da primeira loja em Espanha, seguindo-se a inauguração da primeira loja fora do mercado ibérico em 2004, no Qatar. A forte estratégia de expansão permitiu que, até ao início de 2015, a marca estivesse presente em mais de 35 mercados na Europa, Ásia e Médio Oriente, comercializada em mais de 250 pontos de venda (marca própria e shop-in-shop) e em mais de 2000 clientes multimarca.

## 3.2 Estratégia da Marca

Como foi dito anteriormente, a Salsa é a principal marca do Grupo IVN. A sua estratégia passa por vender *jeans* de qualidade com um fit perfeito em diversos mercados. Esta constante aposta na internacionalização permitiu que a quebra de vendas no mercado português nos últimos anos, devido à actual conjuntura económica, fosse compensada pela contínua expansão do negócio internacional.

A IVN considera a marca Salsa como sendo um meio estratégico para evoluir não só internacionalmente mas, também, para segmentos de mercados mais exigentes. Para além disso, é um instrumento fundamental na criação de valor. Desta forma, a aposta é feita no sentido de conseguir uma personalidade forte que procura projectar os seus valores.

As principais vantagens e factores de diferenciação competitiva da marca centram-se no fit, na inovação, na diferenciação, no *design* e na qualidade dos

produtos (conforto, elegância, resistência e durabilidade) associados à política de resposta rápida e ao forte desenvolvimento da imagem e da notoriedade da Salsa.

Criada em 1994, como foi dito anteriormente, a Salsa destaca-se por ser uma marca pioneira no desenvolvimento de produtos inovadores o que se pode dever, de entre outros aspectos, ao seu espírito empreendedor. O seu objectivo passa por criar peças únicas e que se adaptem ao corpo como uma segunda pele, oferecendo conforto e sensualidade. Esta estratégia permite que a marca apresente mais de 20 modelos de mulher e homem que se adaptam a todos os tipos de corpos.

A marca tem como visão ser mundialmente reconhecida como uma marca de *denim* inovadora e a sua missão passa por encorajar à renovação e à celebração de cada pessoa, transmitindo autoconfiança pois afirmam que querem “ser a tua segunda pele e dar-te forças para te reinventares sempre que quiseres”.

Os valores da marca assentam em 4 pilares principais:

- Fit: desenvolvem produtos confortáveis e que permitam uma grande liberdade de movimento da pessoa;
- Inovação: procuram investir na I&D constantemente, por forma a desenvolver técnicas de lavagens, detalhes e acabamentos especiais, que permitam transformar os melhores materiais em produtos com um bom fit;
- Sensualidade: os produtos são modernos, sensuais e têm um look atractivo e estiloso;
- Qualidade: todos os produtos criados pela marca têm uma longa duração, devido ao investimento na qualidade dos materiais e processos de produção.

A IVN desenvolve, através da marca Salsa, uma estratégia de diferenciação pelo produto, mais precisamente na inovação pelos seus *jeans*, através de uma

percepção de qualidade de produto alta e preço alto. Esta estratégia passa pela promoção de acções que permitem à IVN ser detentora de produtos ou serviços com características exclusivas e difíceis de imitar, obtidas por via do *design*, das características dos produtos e pela imagem da marca. É desta forma que se posicionam face aos concorrentes.

### 3.3 Modelo Peirciano da Marca

#### 3.3.1 Pilar do Sinal

Como foi explicado no subcapítulo 1.2.1, no pilar do sinal podem ser englobadas todas as características da marca que permitem facilmente a sua identificação e diferenciação face às ofertas concorrentes – elementos do *identity mix* da marca.

##### 3.3.1.1 Identidade Central

O nome é um dos elementos mais importantes do *identity mix*, pois é aquele que a marca utiliza para se identificar de forma mais imediata.

O nome Salsa foi inspirado num filme com o mesmo título que teve, em 1994, bastante sucesso. Esta palavra tem a vantagem de ser pronunciada em várias línguas e de estar associada à dança, ao ritmo e ao calor tropical, estando bem marcadas fortes sensações e emoções. Estes elementos podem ser interpretados como sinónimos de juventude, alegria, bem-estar, versatilidade e dinamismo, entre outros, que transmitem de certa forma os valores que a Salsa pretende oferecer aos seus clientes.

### 3.3.1.2 Identidade Tangível

A identidade tangível da marca pode ser representada pela expressão gráfica ou expressões gráficas da identidade central que foram, ou podem ser registadas. Surgem neste contexto o logótipo e o ícone. Estes dois elementos são considerados peças fundamentais e decisivas para o reforço da imagem corporativa da empresa junto dos consumidores.

Por forma a manter uma comunicação da marca homogénea e coerente nos vários mercados em que está presente, estes dois elementos estão obrigatoriamente presentes em todos os materiais promocionais concebidos e validados pelo Departamento de Comunicação e Imagem, como por exemplo nas etiquetas, sacos, *outdoors*, site e redes sociais, entre outros.

O primeiro logótipo da Salsa foi criado em 1994 e tem sofrido algumas alterações ao longo dos anos. Como é possível constatar pela imagem em baixo, este consistia no nome da marca escrito em itálico e colocado dentro de uma caixa azul, sendo que valores que se procurava passar eram o dinamismo e a novidade. A escolha do prateado para escrever o nome simboliza a qualidade e o prestígio. Já o azul simboliza o *denim* e os jeans (figura 13).

O desenvolvimento do segundo logótipo deveu-se à necessidade de tornar a imagem mais clean e versátil, retirando-lhe o fundo azul (figura 14).

Devido ao processo de extensão de marca que se iniciou e ao alargamento das colecções, foi necessário retirar a palavra *jeans* do logótipo, ficando simplesmente o nome da marca – Salsa, sublinhado (figura 15).

A passagem do terceiro para o quarto logótipo explica-se pela necessidade de transmitir simplicidade e objectividade, pelo que se excluiu o sublinhado e o itálico (figura 16).

Para o desenvolvimento do quinto logótipo foi criado um desenho que apresenta a conjugação da terra com o 's', sendo que o objectivo é representar a constante adaptação e movimento (figura 17).

Actualmente, o logo da Salsa apresenta uma caligrafia manuscrita em vermelho, uma cor quente que simboliza toda a força, energia e paixão que pretendem que a marca transmita, para além da irreverência e adrenalina associadas à juventude e ao desporto (figura 18).



Figura 13: Primeiro logótipo da Salsa. Fonte: Pereira, S. 2005. Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto: 112.



Figura 14: Segundo logótipo da Salsa. Fonte: Pereira, S. 2005. Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto: 112.



Figura 16: Terceiro logótipo da Salsa. Fonte: Pereira, S. 2005. Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto: 112.



Figura 15: Quarto logótipo da Salsa. Fonte: Pereira, S. 2005. Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto: 113.



Figura 17: Quinto logótipo da Salsa. Fonte: Pereira, S. 2005. Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto: 113.



Figura 18: Sexto logótipo da Salsa. Fonte: Pereira, S. 2005. Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto: 113.

Também o ícone criado pela marca está presente em várias plataformas de comunicação, onde se opta por não se colocar o logótipo. A cor do desenho é também o vermelho, que pretende representar os mesmos atributos que o logo.



Figura 19: Ícone da Salsa. Fonte: Primeiro logótipo da Salsa. Fonte: Pereira, S. 2005. Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto: 112-113



Figura 20: Exemplo de publicidade da marca com o ícone presente.  
Fonte: [www.facebook.com/salsa](http://www.facebook.com/salsa)

### 3.3.1.3 Identidade Alargada

No último nível, surgem os outros sinais juridicamente protegíveis como marca que podem completar a identidade tangível. No caso da Salsa, surgem neste contexto o *slogan* e as etiquetas.

As etiquetas são constituídas pelo seu logótipo, marcando presença em todas as peças da marca. O *slogan* “*life is better in jeans*” demonstra mais uma vez a aposta da Salsa neste tipo de produto e na promoção de algo que vai para além de produtos e seus atributos. O *slogan* representa, mais uma vez, a promoção de todo um estilo de vida.

## 3.3.2 Pilar do Objecto

### 3.3.2.1 Objecto Central

O objecto central é constituído, essencialmente, pelos benefícios que a Salsa oferece aos seus clientes, tal como foi referido no subcapítulo 1.2.2.

A Salsa divide os benefícios em dois tipos: benefícios racionais e benefícios emocionais.

No primeiro grupo surgem a “qualidade dos materiais e processos, o estilo contemporâneo, os acabamentos e lavagens excepcionais, para todos os dias e ocasiões, a especial atenção aos detalhes, o *fit* perfeito e inovador e o preço honesto”. Já no segundo grupo surgem a confiança e o optimismo pois afirmam que “criam produtos que oferecem conforto e um *look* sensual para catalisar autoestima e autoconfiança, fazendo sentir as pessoas bem consigo próprias. A Salsa inspira e encoraja as pessoas transmitindo-lhes emoções, sentimentos, pensamentos, comportamentos, atitudes positivas, de descoberta e de renovação constante” (Relatório e Contas Consolidadas IVN, 2011).

No questionário de elaboração própria que será apresentado no próximo capítulo, também se questionou os inquiridos sobre quais pensam ser os principais benefícios oferecidos pela Salsa. As respostas, completamente espontâneas, foram bastante variadas e, no geral, positivas. De todo o conjunto de respostas apresentadas, destacam-se os benefícios “marca portuguesa”, “qualidade”, “conforto”, “inovação”, “durabilidade”, entre outros (todas as respostas estão organizadas e são apresentadas no próximo capítulo).

### 3.3.2.2 Objecto Tangível

O objecto tangível representa o conjunto de produtos que permitem tangibilizar cada benefício que a marca pretende oferecer aos clientes.

Em entrevista pessoal realizada em 2011 foi revelado que a IVN lança dez colecções Salsa por ano. Como *guidelines* existem as colecções Outono/Inverno e Primavera/Verão. Os produtos básicos são compostos por um corte e lavagem mais simples, seguem as tendências da própria estação. A linha *premium*, “1st Level”, distingue-se pelos acabamentos mais cuidados e pelas melhores lavagens no sentido de satisfazer os clientes mais exigentes. Esta linha oferece *jeans* e tops com vários tipos de lavagem, tecidos, cores e acabamentos, que são desenvolvidos especialmente para mulheres que desejam alcançar um look elegante e requintado.

A IVN entende que o seu produto é reconhecido pela qualidade e *design*, e pela grande variedade de modelos, diferenciados ao nível dos acabamentos e tipos de lavagem. Com foco principal no sector do *Denim*, onde residem as competências chave da marca, a Salsa tem a preocupação de imprimir os seus valores, conforto e sensualidade, em toda a sua gama de produtos.

A alargada oferta que permite a satisfação das necessidades e exigências dos clientes é constituída de *jeans, sweaters, tops, camisolas, t-shirts, camisas, casacos, blusões, saias, vestidos, calçado e acessórios* que podem encontrar em qualquer loja da marca.

Uma vez que o produto central que a marca oferece são os jeans, foram desenvolvidas 14 colecções para o público feminino com diferentes tecnologias incorporadas, que servem também para diferenciar a marca face aos concorrentes e demonstrar os resultados da elevada aposta em investigação & desenvolvimento.

Assim, as colecções para o público feminino são ([www.salsastore.com](http://www.salsastore.com)) a Flare Jeans, Push up / Wonder, Push in / Secret, High waist / Carrie, Shape up, Conforto / Collete, Mystery, Regular / Joy, Boyfriend / Kim, Sculpture, Slim carrot / Judy, Straight / Bliss, Maternity / Hope e Jeggins & Leggins

Para além destes modelos, destaca-se a criação dos Jeans Fragrance, que libertam aromas de frutos. Existem 5 diferentes, com aromas a morango, laranja, limão, maçã e mirtilo.



Figura 21: Salsa Fragrances Maçã. Fonte: [www.pinterest.com/salsapinterest](http://www.pinterest.com/salsapinterest).

Para o público masculino existem também 13 colecções diferentes de *jeans*: regular / navarro, tapered / lima, straight / dandy, super skinny / kurt, skinny / clash, er-go, loose / cooper, slim / blaze, slim carrot / slender, slim / daze, classic cut / dean, bootcut / derby e chino regular / luke.

### 3.3.2.3 Objecto Alargado

O objecto alargado inclui as acções levadas a cabo pela empresa para colocar cada uma das ofertas num mercado específico. Neste contexto destacam-se, de entre vários, os restantes Ps do marketing mix (com excepção do produto, apresentado no subcapítulo anterior).

Os preços dos produtos da Salsa são muito variados consoante a sua especificidade. A determinação dos preços está constantemente relacionada com a estratégia da empresa. Inicialmente é necessário ter em atenção os preços de custo da empresa, os factores indirectos e a margem que pretendem obter. De seguida, é importante ter em conta qual o posicionamento que ter face à concorrência. Cruzando esses factores, chegar-se-á então ao preço desejado.

Os preços variam consoante o tipo mercado em que os produtos estão a ser comercializados. No entanto, dentro de cada mercado os preços são iguais independentemente do canal de distribuição que está a ser utilizado.

No que diz respeito à distribuição, a sede da IVN localiza-se em Ribeirão, Vila Nova de Famalicão. No entanto, a existência de sucursais em Espanha (Salsa Espanã), França (Salsa France SARL), Bélgica (Irmãos Vila Nova Bélgica) e Holanda (Salsa Group Investments B.V.) permite à empresa levar a cabo a estratégia de internacionalização que tem desenvolvido. Com o apoio destas empresas em alguns dos principais países europeus, a IVN tem maior facilidade em colocar os seus produtos à disposição dos clientes.

A Salsa mantém a sua aposta na internacionalização alicerçada na estratégia multicanal que permite à marca operar como uma empresa global. A estratégia de distribuição é constituída por lojas monomarca, department stores, lojas multimarca, loja-online, outlets e parceiros com catálogos online.

Entre as estratégias de formatos comerciais desenvolvidas pelo Grupo IVN está a abertura de lojas de gestão própria. Em determinados mercados o Grupo ampliou a rede de lojas mediante acordos de *franchising* com parceiros locais, líderes ou com experiência consolidada no sector têxtil.

O Grupo possui uma grande experiência no canal Web. A empresa criou uma plataforma na internet, a SalsaPro, que permitiu a aproximação a profissionais no negócio e na qual possibilita uma perfeita visibilidade dos produtos assim como encomendas via catálogo electrónico. Esta ferramenta tornou-se uma eficaz

forma de acompanhar a globalização dos mercados. Para conseguir uma resposta eficaz a este novo desafio, com a ferramenta web é necessário ter uma boa e flexível gestão da logística (permitir o envio de peça a peça, rapidez no envio das encomendas, etc).

A loja online está disponível para o público desde Junho de 2011. Aí disponibiliza toda a informação sobre as colecções, os modelos e as cores disponíveis, os produtos oferecidos, onde o consumidor pode com facilidade escolher as suas preferências e fazer encomendas.

No que respeita ao transporte dos produtos para os pontos de venda, o processo é feito por *outsourcing*, ou seja, são contratadas empresas especializadas para o fazer.

No que diz respeito à comunicação, a publicidade da marca, desenvolvida pelo Departamento de Marketing da empresa, procura comunicar o posicionamento da Salsa com o objectivo de fortalecer, consolidar o seu conceito e aproximar o público-alvo.

A IVN conta com um forte apoio do seu site na internet para publicitar a sua marca. Aí os clientes actuais ou potenciais podem encontrar catálogos e campanhas levadas a cabo pela empresa. É promovida a interacção com os consumidores através de um “live chat” onde qualquer questão poderá ser respondida praticamente em tempo real, e é-lhes também dada a oportunidade de criar cheques-prenda personalizados para oferecer. O site inclui ainda a possibilidade do consumidor se inscrever na base de dados da empresa para receber uma *newsletter* com novidades sobre os produtos e a marca.

Ainda no domínio da internet, a empresa procura seguir as tendências recentes da importância das redes sociais, através da sua página no Facebook, onde incentiva os consumidores a interagir com a Salsa, mantendo-os informados a cada dia das estratégias da marca. Para além disso, tem presença no Pinterest, Twitter, Youtube, LinkedIn e Instagram.

Outra estratégia para comunicar a marca levada a cabo pela Salsa é a utilização de relações públicas. Assim, contratou a empresas especializadas na Alemanha, França, Portugal e Espanha. Duas das “caras” da empresa no nosso país são a modelo Sara Sampaio e a cantora Mia Rose.



Figura 22: Campanhã para a marca realizada pela modelo Sara Sampaio. Fonte: [www.facebook.com/salsa](http://www.facebook.com/salsa).

A empresa aposta também num forte *merchandising*, procurando que a apresentação das suas lojas e produtos atraia a atenção dos potenciais consumidores, motivando-os a escolher os seus artigos em detrimento dos da concorrência. Assim, os *layouts* das lojas são originais e únicos, com luminosidade, cores e expositores posicionados de uma forma atraente e funcional. As montras são também idealizadas de maneira a transmitir os

conceitos da Salsa, criando nos consumidores a curiosidade e necessidade de entrar na loja. Outros factores, como a música ambiente, procuram ir de encontro aos gostos do público-alvo.

Para terminar, importa também referir o papel dos colaboradores na apresentação do conceito e identidade da marca Salsa aos consumidores. É através destes que o lado mais humano da marca é transmitido e, por essa razão, devem agir de acordo com a personalidade da Salsa. Para isso, é necessária uma constante formação e gestão profissional dos recursos humanos.

### 3.3.3 Pilar da Resposta

Com o objectivo de avaliar a resposta dos consumidores à marca Salsa, foi realizado um estudo empírico que tendo como objectivo avaliar o potencial de extensão da marca, permitiu avaliar as principais dimensões da resposta: notoriedade, afecto e comportamento. Esse estudo será apresentado no capítulo seguinte. No entanto, e como o pilar da resposta é o pilar do mercado, optou-se por incluir uma breve caracterização dos principais concorrentes da marca Salsa.

Os factores mais importantes a ter em conta na análise da concorrência incluem a oferta da empresa em termos de produtos e serviços prestados, os preços praticados e a notoriedade das diferentes empresas do mercado do vestuário. O Grupo IVN distingue os concorrentes da Salsa ao nível do conceito e ao nível das vendas.

Ao nível do conceito, identificam-se os concorrentes que produzem e comercializam produtos de jeanswear. São estes a Levi's, a Gess, a Replay e a Diesel. Estas marcas têm uma elevada notoriedade e experiência nesta área, e sua difusão a nível mundial permite desenvolver um melhor contacto e proximidade com os clientes. Estes últimos são considerados concorrentes directos da marca.

### 3.3.3.1 Levi's

A emblemática marca americana Levi's é o concorrente mais significativo da Salsa. Pertence ao grupo Levi Strauss & Co, uma das maiores empresas de vestuário e líder mundial em *jeans*. Actualmente, têm 500 lojas e os produtos estão disponíveis em 110 países em todo o mundo. O grupo foi criado em 1853 quando Levis Strauss, natural da Baviera, se mudou para São Francisco para abrir uma loja de tecidos. Em 1872 o fundador associou-se a Jacob Davis para criar e patentear uma peça de vestuário de trabalho reforçado com rebites e feito de brim de algodão castanho e ganga azul, o produto que deu origem, em 1873, aos *jeans* azuis que hoje conhecemos. Desde então, a inovação tem sido constante. Sendo os valores da marca a empatia, a originalidade, a integridade e a coragem, procuraram construir uma cultura inspiradora e oferecer aos seus clientes o benefício da durabilidade, já que todos os seus produtos são projectados e produzidos por forma a durar vários anos. A sua gama de produtos é bastante variada. Oferecem *jeans*, calças, camisolas, camisas, acessórios, casacos, roupa interior, calçado, entre outros produtos, nos segmentos masculino, feminino, infantil e bebé. Conscientes de que os consumidores apreciam as suas roupas e confiam na marca, ambicionam "vestir o mundo" e transformar roupas descontraídas e casuais num estilo atraente. Ao longo do tempo foram investindo em extensões da marca, sem nunca influenciar negativamente a personalidade que têm construído nos últimos anos. Os novos produtos são idealizados de forma consistente com o posicionamento que a marca pretende atingir na mente dos consumidores e face à sua concorrência, nunca perdendo de vista os seus valores e benefícios oferecidos principais.

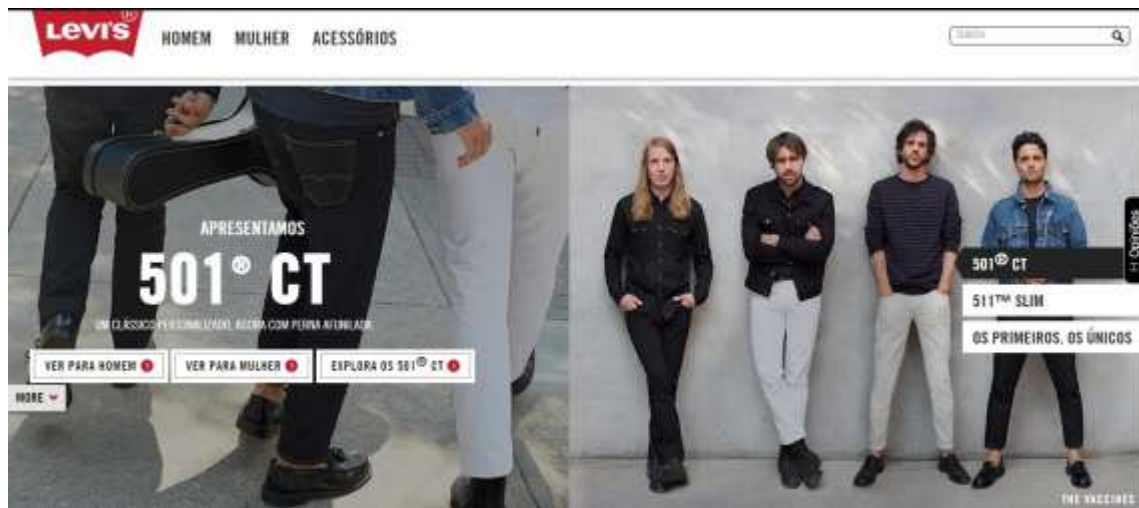


Figura 23: Homepage do site da Levi's. Fonte: [www.levi.com/pt](http://www.levi.com/pt).

### 3.3.3.2 Diesel

A marca italiana Diesel foi criada em 1978, e pertence ao grupo OTB. Apesar do seu crescimento nos últimos anos, tem conseguido manter-se fiel à filosofia do seu criador, Renzo Rosso, que havia previsto que a marca iria representar a paixão, a individualidade e a auto-expressão dos seus clientes. Ainda assim, a marca desenvolveu-se sempre em constante mudança, já que produzem cerca de 3000 novos produtos para cada colecção, sempre com os benefícios associados de inovação e criatividade. Pretende-se que a marca não represente apenas uma peça de vestuário em *denim*, mas sim um total estilo de vida. Desde a sua criação, existiram vários processos de extensão da marca Diesel. Estas foram idealizadas sempre com o objectivo de transferir a popularidade das linhas de roupa para os novos produtos. Assim, associaram-se a reconhecidas marcas internacionais como a Fossil para que os relógios desenvolvidos fossem de alta qualidade. Os relógios, provavelmente a extensão da marca mais bem sucedida, aliam a irreverência e o estilo da Diesel, à funcionalidade e fiabilidade da Fossil. Criaram também outras extensões tão variadas como uma linha para casa, perfumes,

óculos, acessórios que, juntamente com o vestuário, foram a gama de produtos oferecidos actualmente pela marca.



Figura 24: Homepage do site da Diesel. Fonte: [www.diesel.com](http://www.diesel.com).

### 3.3.3.3 Guess

A Guess é uma marca americana criada em 1981 por Georges e Maurice Marciano e a primeira loja foi inaugurada, nesse mesmo ano, em Beverly Hills, Los Angeles, Califórnia. A marca é reconhecida, essencialmente, pelos seus *jeans*, apesar de projectar, fabricar e licenciar, uma grande variedade de produtos de denim, algodão e malhas, nos segmentos masculino, feminino, infantil e bebé. Procuram criar produtos com um estilo e atitude únicos, clássicos mas modernos ao mesmo tempo. São também conhecidos pelos seus produtos de elevada qualidade, pelo constante acompanhamento das tendências mais recentes e pelas suas técnicas de marketing criativas, como por exemplo, a parceria que desenvolveram em 2003 com o DJ Tiësto para promoção das suas linhas de vestuário e acessórios, realizando concertos em vários países e contando com a presença do DJ em algumas lojas para sessões de autógrafos e passagens de modelos.

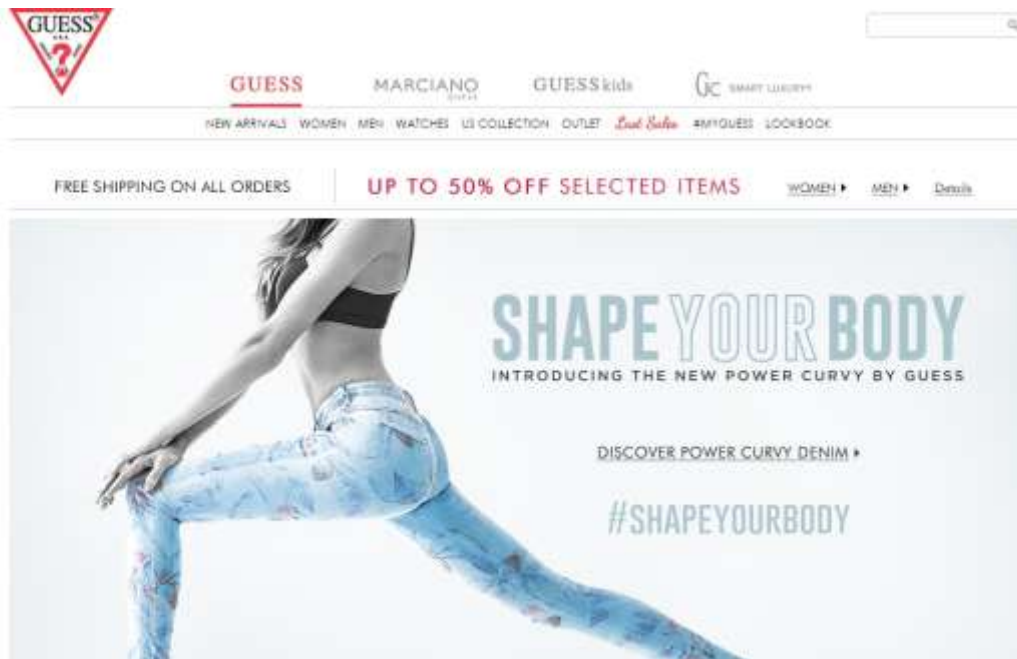


Figura 25: Homepage do site da Guess. Fonte: [www.guess.eu/en](http://www.guess.eu/en).

Ao nível das vendas, é possível identificar um conjunto de empresas que, apesar de não terem por base a produção e comercialização de jeanswear, produzem vestuário com um elevado *know how* em técnicas de merchandising, processos de internacionalização e modelos de negócio. Neste âmbito, e como concorrentes indirectos, surge o Grupo INDITEX, através de algumas das suas marcas como a Zara, a Bershka, a Pull & Bear e a Stradivarius.



# Capítulo 4

## Estudo Empírico

### 4.1 Metodologia

O estudo que se segue tem como objectivo avaliar qual o potencial de extensão da marca Salsa. O método passa pela interligação constante entre abordagens qualitativas e quantitativas por forma a compreender a influência de vários factores na avaliação e aceitação das extensões por parte dos consumidores.

Para isso, foi desenvolvido um questionário baseado na revisão de literatura realizada no contexto de extensão de marca. Depois de ter sido administrado através de um processo que será apresentado mais à frente, foram analisados os resultados através de estatísticas descritivas e análises no programa SPSS.

O estudo procura compreender quais os factores que mais influenciam as atitudes dos consumidores face a possíveis extensões e qual seu o potencial de extensão.

O questionário, adaptado, tem por base o estudo de Aaker e Keller, realizado em 1990 e o estudo de Hem, Chernatony e Iversen, de 2003.

Foram então criadas 7 extensões diferentes. O seu desenvolvimento foi criado tendo por base as ofertas dos três principais concorrentes: a Levi's, a Diesel e a Guess. As 7 extensões foram apresentadas aos inquiridos da seguinte forma:

- SALSA HOME – Poderá oferecer produtos têxteis-lar, tais como colchas, jogos de cama, toalhas de banho, almofadas, entre outros.
- SALSA FRAGRANCES – Poderá oferecer produtos de cosmética, tais como perfumes, colónias, cremes para corpo, gel de banho, entre outros.

- SALSA TIME – Poderá oferecer uma vasta gama de relógios para homem, mulher e criança.
- SALSA KIDS – Poderá oferecer uma vasta gama de produtos de vestuário para crianças, tais como calças, t-shirts, casacos, camisas, camisolas, entre outros.
- SALSA BEACH – Poderá oferecer uma vasta gama de produtos de banho, tais como toalhas de praia, calções de banho, biquínis, entre outros.
- SALSA ACCESSORIES – Poderá oferecer acessórios de bijuteria, lenços, óculos de sol, entre outros.
- SALSA TRAVEL – Poderá oferecer uma vasta gama de malas de viagem, carteiras, porta-moedas, porta-documentos, entre outros.

As proposições utilizadas neste estudo empírico, e baseadas noutros dois estudos, são, resumidamente, as seguintes:

- Proposição 1: percepções de elevada qualidade face à marca mãe são associadas a atitudes mais favoráveis face às extensões (Aaker & Keller, 1990);
- Proposição 2: a transferência da qualidade percebida de uma marca é enriquecida quando as duas classes de produto “encaixam” (*fit*) uma na outra. Quando o *fit* é fraco, a transferência é restringida (Aaker & Keller, 1990);
- Proposição 3: o *fit* entre as duas classes de produto envolvidas tem uma associação positiva com a atitude face à extensão (Aaker & Keller, 1990);
- Proposição 4: a reputação/reconhecimento da marca mãe tem impacto na atitude face às extensões (Hem, Chernatony & Iversen, 2003);
- Proposição 5: atitude e afecto face à marca mãe têm impacto na avaliação das extensões (elaboração própria);

- Proposição 6: confiança dos consumidores face à marca mãe tem impacto na avaliação das extensões (elaboração própria).

Também se procura perceber qual o impacto do *fit* entre a marca mãe e as extensões no valor da primeira.

Na tabela 2 apresenta-se, de forma organizada, as proposições, as variáveis utilizadas para as testar e o impacto previsto na avaliação das extensões.

A figura 26 representa um esquema onde estão incluídas as cinco variáveis que poderão influenciar a atitude face às extensões, e as questões apresentadas aos inquiridos que serão utilizadas para avaliar esse impacto.

Proposições	Variáveis / Questões em estudo	Impacto na atitude face às extensões
Qualidade percebida face à Salsa	- Como é avaliado o atributo “qualidade”.	+
Fit entre a Salsa e as extensões: - Transferência - Complemento	- Avaliação dos resultados das extensões mais semelhantes à Salsa no que toca a aplicação de <i>know how</i> , como a Salsa Home, a Salsa Kids e a Salsa Beach (transferência); - Avaliação dos resultados das extensões que oferecem produtos que poderão ser complementos dos produtos da Salsa, como a Salsa Accessories e a Salsa Time; - Avaliação dos resultados das extensões mais semelhantes à Salsa, como Salsa Kids e Salsa Beach, face às restantes (semelhança).	+  +  +
Atitude e Afecto face à Salsa	- É cliente da Salsa? - Tem afecto pela Salsa?	+ +
Reputação / Reconhecimento	- Como é avaliado o atributo “reconhecimento” da Salsa numa escala de 5 níveis.	+
Confiança face à Salsa	- Questões que avaliem a confiança.	+

Tabela 2: Proposições, variáveis e efeito previsto na avaliação das extensões por parte dos inquiridos (Fonte: elaboração própria).

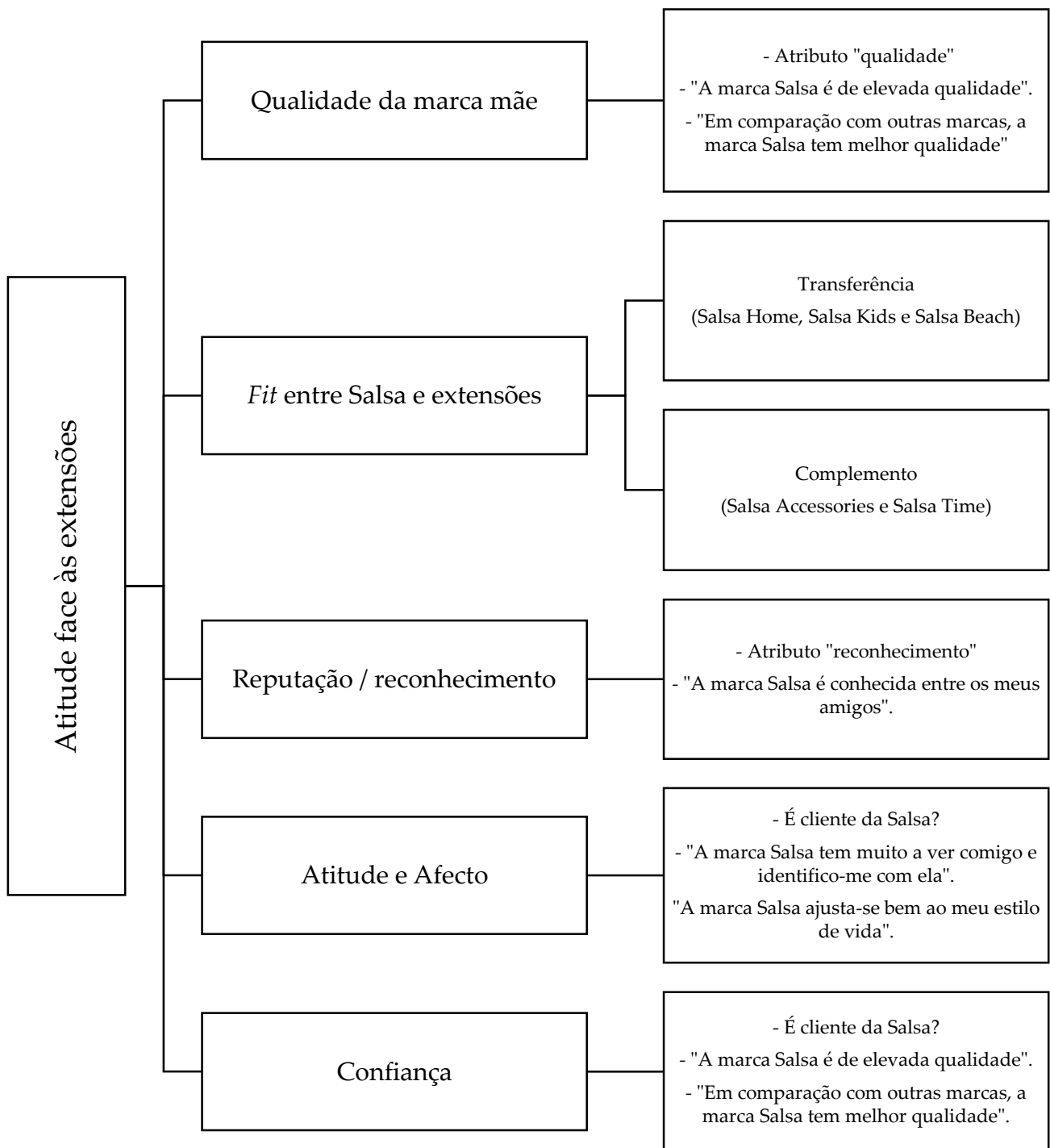


Figura 26: Quadro resumo com as posições e as variáveis em análise, que irão mostrar qual a atitude face às extensões, por parte dos consumidores (Fonte: elaboração própria).

## 4.2 Procedimento de Pesquisa

O desenvolvimento do questionário, como dito anteriormente, foi baseado na revisão de literatura. O mesmo foi construído no *site* [www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com), uma ferramenta que permite construir inquéritos online de uma forma fácil e eficaz.

De seguida, o questionário foi partilhado por *e-mail* e através da rede social Facebook, fazendo com que a amostra obtida seja totalmente por conveniência.

Depois de ter estado *online* durante 5 dias, foi possível obter 154 respostas validadas.

A primeira parte do questionário tem como objectivo conhecer as características demográficas da amostra. A segunda parte procura avaliar a resposta dos consumidores à Salsa e às suas principais concorrentes. E por fim, a terceira parte, tem como objectivo perceber qual o potencial de extensão da marca Salsa.

Os resultados e a análise dos dados são apresentados de seguida.

## 4.3 Análise dos Dados

### 4.3.1 Análise Descritiva

#### 4.3.1.1 Características Demográficas

Como é possível observar pela análise da figura 27, 50% da amostra é constituída por indivíduos entre os 18 e os 25 anos de idade. No que diz respeito ao género dos respondentes, 25% são homens e 75% são mulheres, como se pode verificar na figura 28.

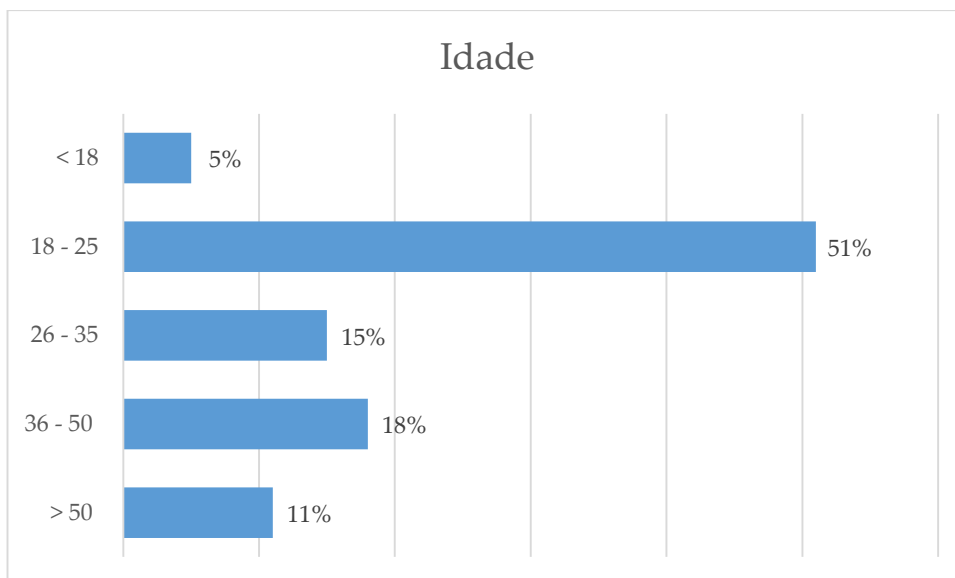


Figura 27: Idade (n= 154).

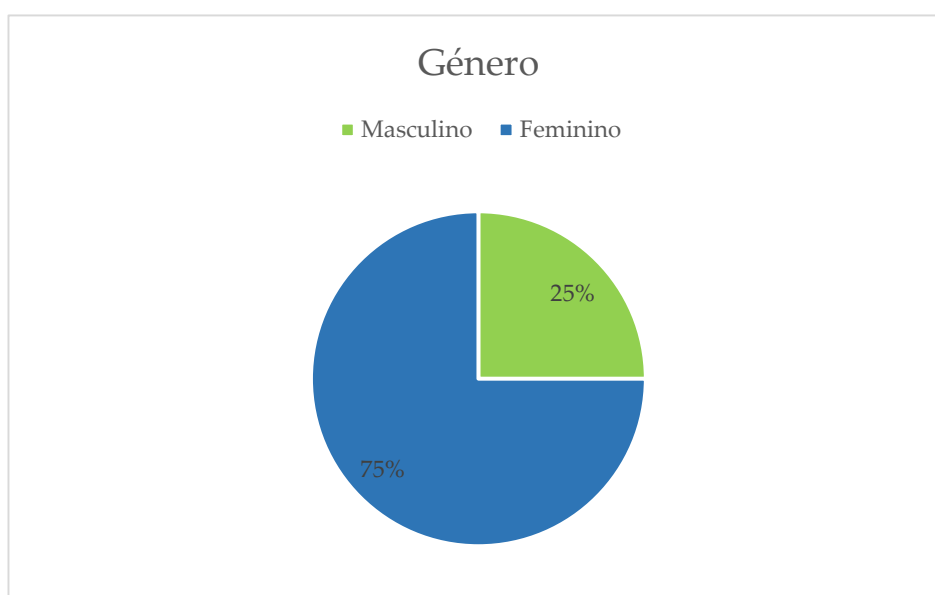


Figura 28: Género (n= 154).

No que diz respeito à ocupação dos inquiridos, verificamos que a 43% são estudantes e 33% são trabalhadores por conta de outrem, como se pode verificar consultadando a figura 29.

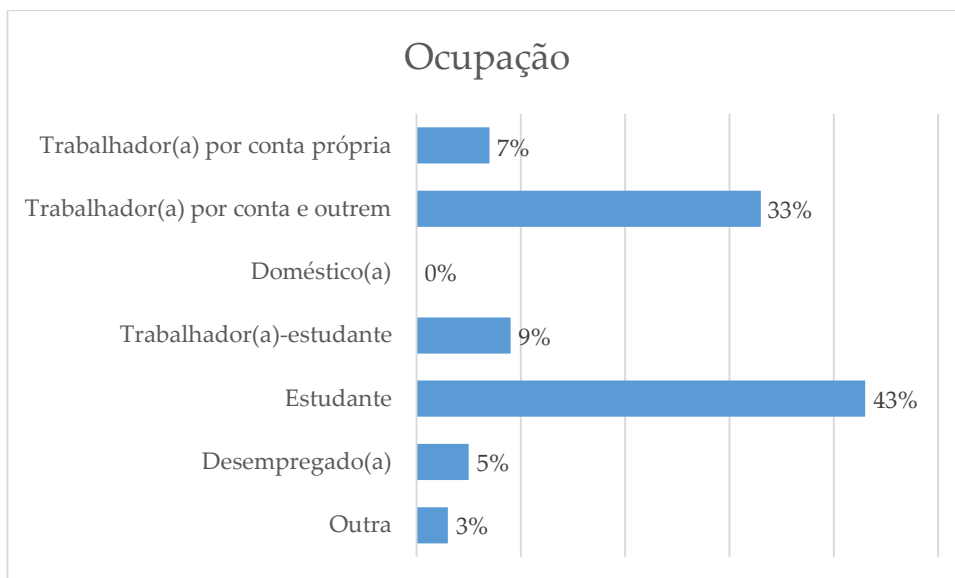


Figura 29: Ocupação (n= 154).

Já em relação as habilitações académicas (figura 30), pode concluir-se que 46% dos inquiridos, 70 em valores absolutos, concluiu a licenciatura.

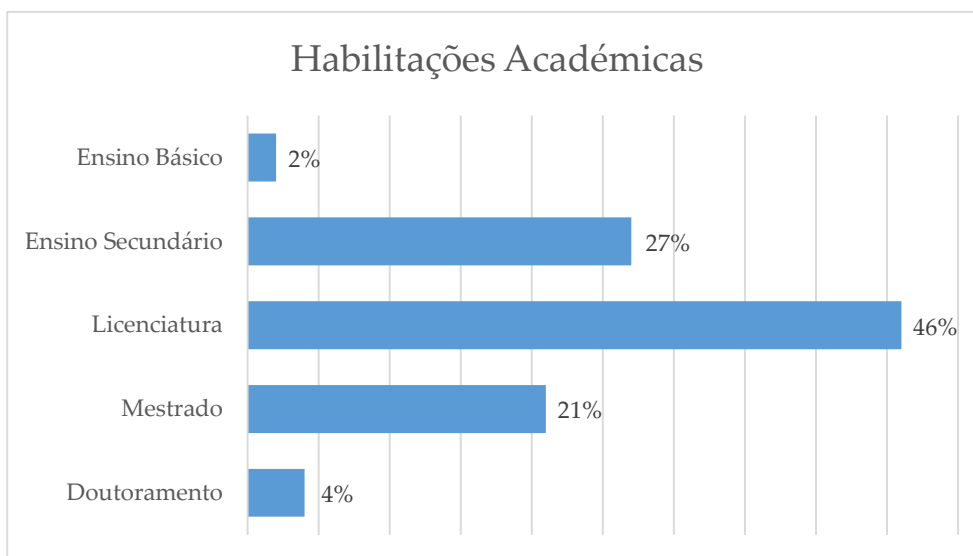


Figura 30: Habilitações Académicas (n= 154).

Por fim, e para concluir a análise das características demográficas da amostra, conclui-se que 70% dos inqueridos não tem filhos.

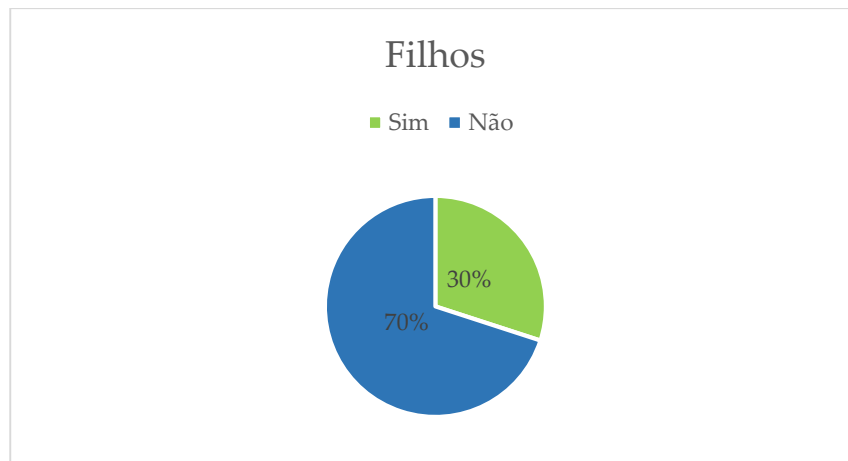


Figura 31: Filhos (n= 154).

#### 4.3.1.2 Resposta do Consumidor à Marca

Um dos primeiros objectivos de uma organização é procurar estabelecer um certo nível de reconhecimento por parte do seu público-alvo. A notoriedade de uma marca (*brand awareness*) corresponde ao número de pessoas que reconhecem o significado da marca e a promessa por si expressa, constituindo uma das fontes de valor da marca (Kapferer, 1992). Aqui, o que se procura avaliar é se os consumidores reconhecem a marca, pois não será possível estabelecer qualquer tipo de relação entre estes e a empresa se esta não for conhecida.

Na análise da resposta à marca, começou-se por questionar os inquiridos sobre as marcas que se lembram quando pensam em calças de ganga, por forma a avaliar a sua notoriedade espontânea.

Foram enumeradas 58 marcas diferentes, que estão organizadas na Tabela 3.

Abercrombie & Fitch	City Jeans	G-Star Raw	Liberto	Pepe Jeans	Tiffosi
Ana Sousa	Cortefiel	Guess	Lion of Porches	Porsche	Timberland
Armani Jeans	Denim	H&M	Lois	Primark	Tommy Hilfiger
Banana Republic	Dickies	Hollister	Mango	Pull & Bear	Topshop
Bershka	Diesel	Hugo Boss	Marlboro	Ralph Lauren	Volcom
Billabong	Easy Wear	Just Cavali	Massimo Dutti	Replay	Wrangler
Blanco	Element	La Dolfina	Miss Sixty	Sacoor	Zara
C&A	Façonnable	La Martina	Mustang	Salsa	Zippy
Calvin Klein	Gant	Lee	Naf Naf	Springfield	
Carhartt	GAP	Levi's	Pacifique Sud	Stradivarius	

Tabela 3: Notoriedade espontânea – as 58 marcas enumeradas.

De entre as 58 marcas enumeradas, 15 foram apresentadas com uma maior frequência. Os resultados encontram-se na figura 32, onde se destacam os três primeiros lugares: 88% dos inquiridos responderam Levi's, mostrando que de facto é esta a marca concorrente principal da Salsa. No entanto, é também de destacar o segundo lugar da Salsa, em que 55% dos inquiridos recordam a marca. Em terceiro lugar, surge a Zara, uma das principais marcas do Grupo INDITEX.

É também interessante constatar que das 15 marcas mais vezes apresentadas em resposta a esta questão, duas são portuguesas, a Salsa e a Tiffosi, com presença nos primeiros 5 lugares (figura 32).

Para obter uma análise mais detalhada da notoriedade espontânea das marcas, avaliou-se as marcas mais vezes referidas em 1º, 2º e 3º lugar.

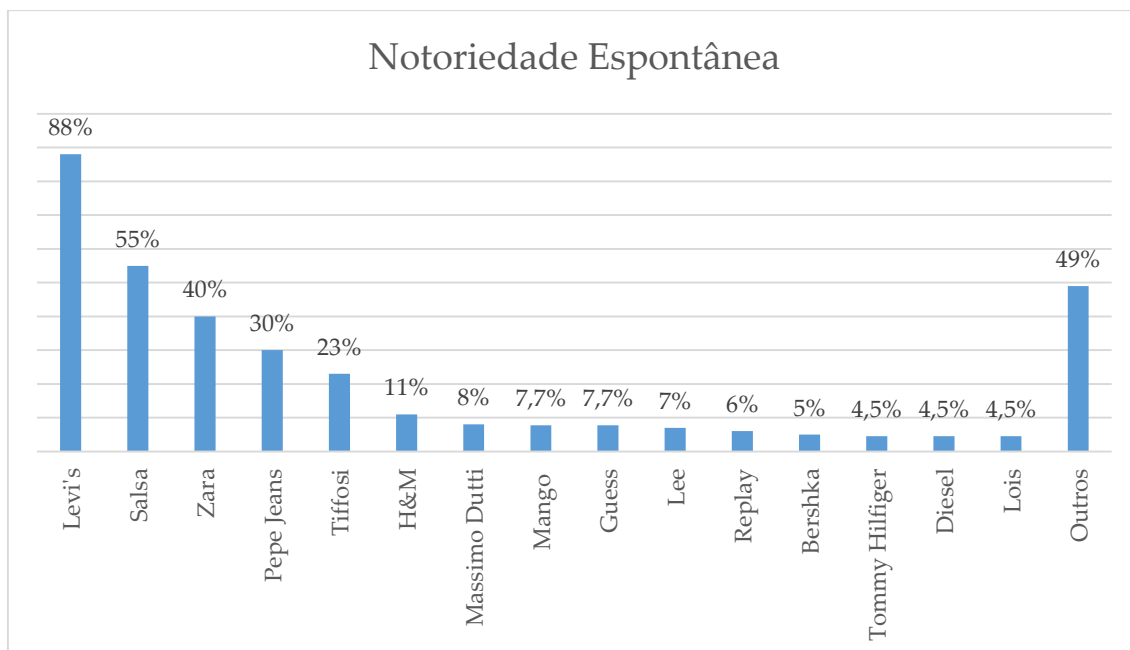


Figura 32: Notoriedade espontânea (n= 154).

Em termos de notoriedade *top of mind*, ou seja, a marca enumerada mais vezes em 1º lugar, surge a Levi's, com 66%. A marca Salsa foi referida em 1º lugar por 12% dos inquiridos. Outras duas marcas apresentadas são a Zara e a Replay. É de destacar que dos 88% dos inquiridos que afirmam lembrar-se da Levi's quando pensam em calças de ganga, 84% apresentaram a marca em 1º, 2º ou 3º lugar, mostrando mais uma vez que a Levi's é, de facto, uma marca muito forte e com elevada notoriedade.

Em relação às marcas enumeradas em 2º lugar, surge a Salsa com 20%, seguida da Levi's, Tiffosi e Pepe Jeans, com 13%, 9% e 7,7%, respectivamente.

Por fim, nas marcas apresentadas em 3º lugar, surge mais uma vez a Salsa na primeira posição, com 12%, seguida da Pepe Jeans, Zara e Levi's.

Apesar de ser notório o domínio da Levi's com maior notoriedade *top of mind*, a Salsa está numa posição muito positiva, sendo a marca de calças de ganga mais evocada espontaneamente a seguir à Levi's – 44% da amostra apresentou a Salsa nos três primeiros lugares da resposta (figura 33).

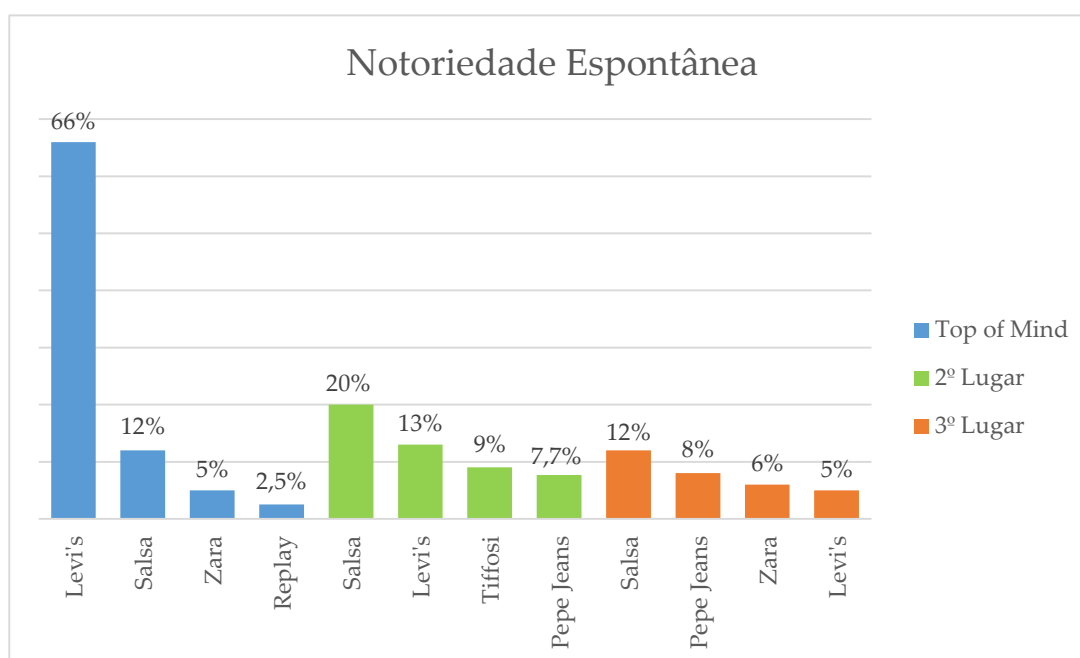


Figura 33: Notoriedade espontânea – marcas enumeradas nos 1º, 2º e 3º lugares (n= 154).

Depois de avaliar a *brand awareness*, é essencial perceber o grau de reconhecimento de uma marca (*brand recognition*). O grau de notoriedade assistida de uma marca avalia-se, em percentagem, pelo número de consumidores que reconhece a marca dentro de um conjunto de outras marcas que lhes são apresentadas.

Assim, na pergunta nº 7 do questionário foram apresentadas aos inquiridos oito marcas de calças de ganga e pedia-se que seleccionassem as que conheciam. 100% dos respondentes afirmaram conhecer a Levi's e 90% a Salsa. A marca menos conhecida das apresentadas é a Carhartt, sendo que apenas 56% dos inquiridos a reconhece (figura 24).

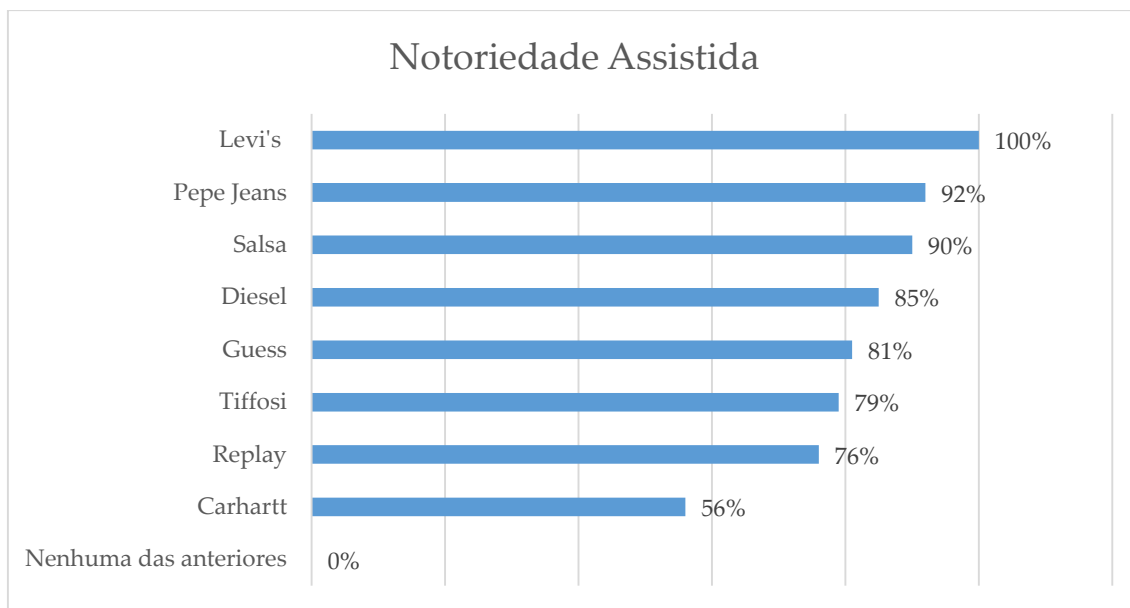


Figura 34: Notoriedade assistida (n= 154).

De seguida, e por forma a avaliar a resposta tangível dos inquiridos à Salsa, foi-lhes pedido que apontassem as primeiras três palavras que se lembravam quando pensavam na marca. As 23 respostas recolhidas formam o conjunto de associações espontâneas que os indivíduos fazem à marca.

As palavras foram divididas em 3 conjuntos principais: atributos, produtos, e associações positivas e negativas. Na tabela 4, é possível consultar os dois atributos e quatro tipos de produtos apontados.

Atributos		
Ganga	Push Up	Azul
Produtos		
Calças	Ganga	<i>Jeans</i>

Tabela 4: Atributos e tipos de produtos enumerados de forma espontânea (n= 154).

Associações Positivas e Associações Negativas				
+	Barata	Bonita	Conforto	Durabilidade
	Elegante	Estilo	<i>Fit</i>	Inovação
	Jovem	Português	Moda	Qualidade
	Sara Sampaio	Sensualidade	Variedade	
-	Antiquada	Banal	Cara	Desactualizada
	Mau <i>design</i>	Pirosas	Pouca Qualidade	

Tabela 5: Benefícios positivos e negativos enumerados de forma espontânea (n= 154).

Na tabela 5, é possível encontrar os diferentes benefícios positivos e negativos que os inquiridos apontaram. Entende-se como benefícios positivos o conjunto de associações positivas feitas à marca, e como benefícios negativos o conjunto de associações negativas.

Algumas destas associações foram apontadas pelos inquiridos com uma maior frequência. Por essa razão, na figura 35 estão organizadas as 10 respostas mais comuns.

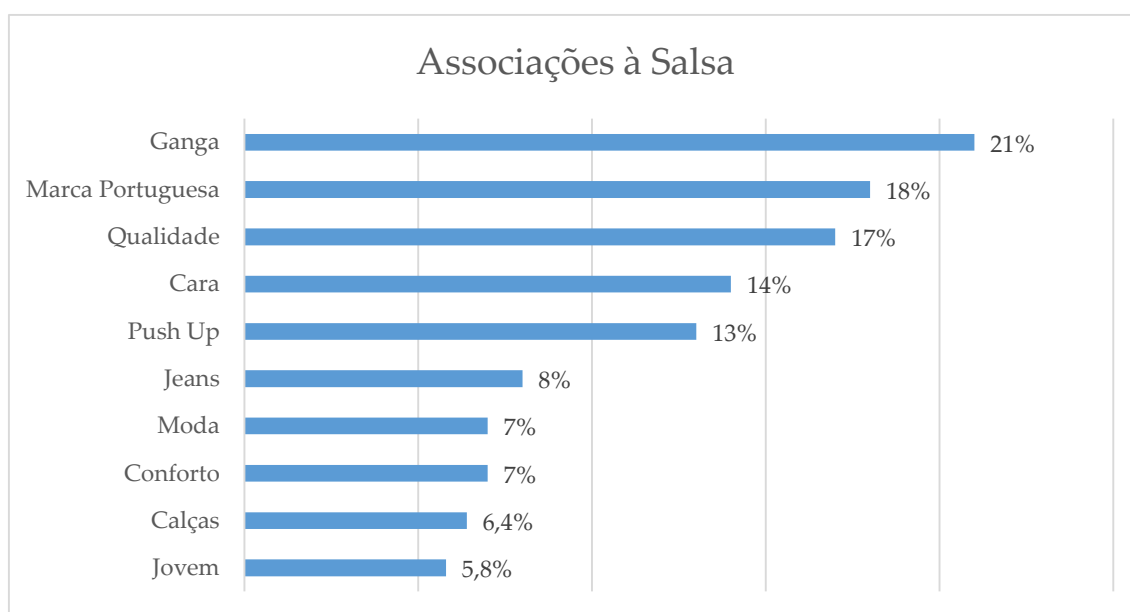


Figura 35: Associações espontâneas à Salsa (n= 154).

Das 10 associações apresentadas com uma maior frequência, é de notar que apenas uma delas - “cara”<sup>2</sup> – pode ter uma conotação negativa. Nos três primeiros lugares, surgem as palavras “ganga”, “marca portuguesa” e “qualidade”, a serem apresentadas em 21%, 18% e 17% das vezes, respectivamente (figura 35).

A palavra “ganga”, associação *top of mind*, não é totalmente significativa, uma vez que não representa um factor de diferenciação da Salsa face às suas concorrentes. No entanto, é interessante perceber que 18% dos inquiridos associam, espontaneamente, a Salsa como uma marca portuguesa. Ao mesmo tempo, como foi visto anteriormente, em termos de notoriedade espontânea, foram referidas duas marcas portuguesas no âmbito de 58. Então, é possível supor que quanto maior for a tendência dos consumidores para valorizar as marcas portuguesas, mais valor ganhará a Salsa.

Para além disso, importa referir que as palavras “*fit*”, “qualidade”, “estilo”, entre outras, apresentadas como exemplos de associações feitas espontaneamente à Salsa, fazem parte dos benefícios relacionais que a marca propõe oferecer. Isto pode significar que, de facto, as estratégias de comunicação da oferta estão a atingir o público-alvo, já que uma boa parte dos inquiridos conseguiu referi-las sem qualquer indicação.

No que diz respeito às associações assistidas podemos verificar que, de acordo com a figura 36, as associações mais fortes à marca Salsa são “produto português” e “qualidade”. A associação que está menos conotada com a Salsa é “low cost”, o que reforça o posicionamento da marca.

---

<sup>2</sup> Na tabela 5 surgem três associações que podem ter conotações negativas ou positivas. Estas associações são “cara”, “barata” e “marca portuguesa”. O facto dos inquiridos considerarem a marca “cara” pode não ser algo negativo. Apesar de poder representar um obstáculo à compra, pode também posicionar a marca como *premium* ou até aspiracional. Quando à associação “marca portuguesa”, apesar de ter sido considerada como uma associação positiva poderá representar para alguns consumidores algo negativo, se estes não valorizarem o Made In Portugal.

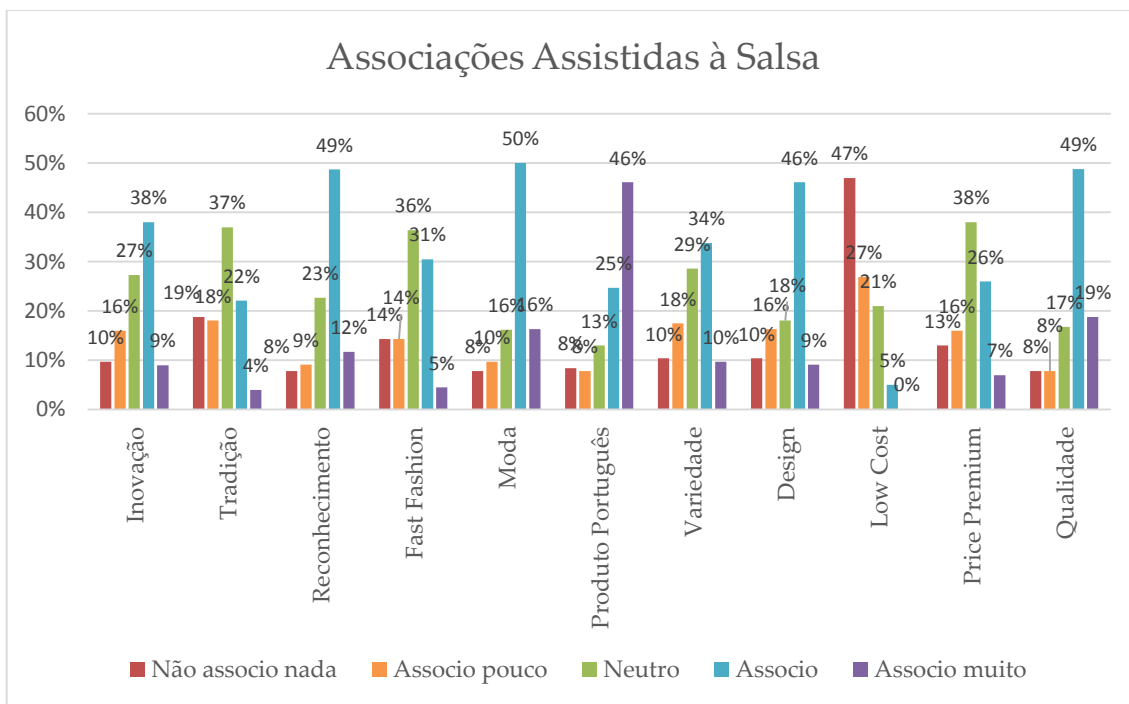


Figura 36: Associações assistidas feitas à marca Salsa (n= 154).

Em termos de associações positivas (“associo” e “associo muito”) acumuladas, surge em 1º lugar “produto português” com 71% das respostas, em 2º lugar “qualidade” com 68% das respostas, e em 3º lugar “moda” com 66% das respostas (figura 36).

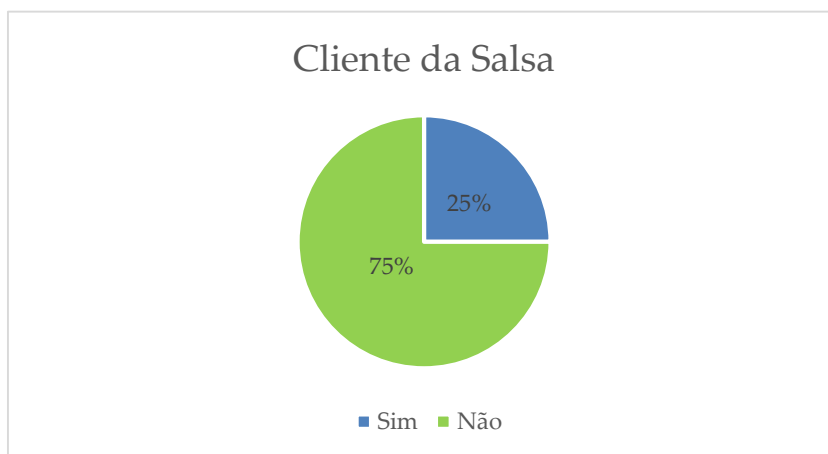


Figura 37: Percentagem de inquiridos que são, ou não, clientes da Salsa (n= 154).

Como é possível observar na figura 37, apenas 25% dos inquiridos são, efectivamente, clientes da Salsa. Este resultado é interessante e deve ser analisado em conjunto com as respostas centrais e tangíveis à Salsa.

Por um lado, em termos de notoriedade espontânea da marca Salsa, 55% dos consumidores evocaram-na sem qualquer tipo de apoio. No que toca à notoriedade assistida, este valor ascende aos 90%, resultados bastante positivos quando comparados com alguns concorrentes. Por outro lado, do conjunto de associações feitas espontaneamente à marca, 15 são positivas e 7 são negativas, sendo que das 10 evocadas com uma maior frequência, apenas 1 é possível que seja percebida como negativa (“cara”). Aqui destacam-se, como foi dito anteriormente, as associações “marca portuguesa” e “qualidade”.

Ou seja, apesar das respostas centrais e tangíveis serem bastante positivas, a resposta comportamental à Salsa não é a mais forte, já que os inquiridos conhecem a marca, têm boas associações, mas não chegam, de facto, a adquirir qualquer produto.

Uma explicação para este resultado poderá estar relacionado com o preço, já que em termos de associações espontâneas 14% dos inquiridos consideram a marca cara e nas associações assistidas, 74% não associam nada ou associam pouco a palavra “*low cost*” à Salsa. Este resultado pode colocar a marca num patamar de marca aspiracional.

De forma a tentar perceber quais os motivos que levam os inquiridos a não comprarem a marca Salsa verifica-se que 37% dos consumidores referiram o preço, tal como se pode analisar na figura 38.

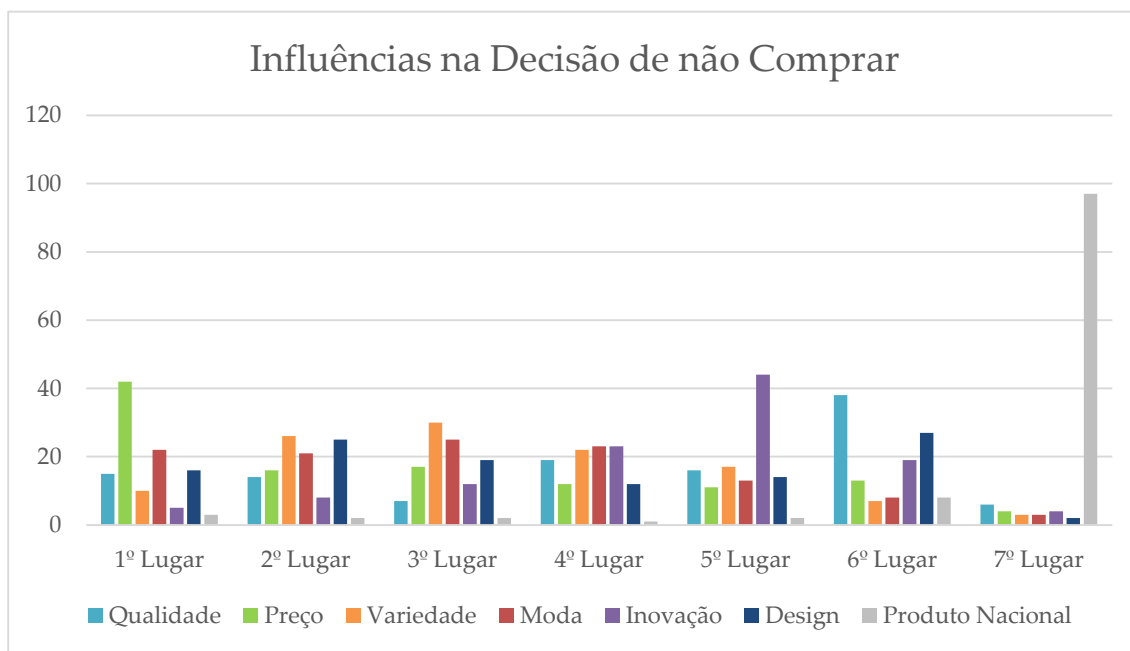


Figura 38: Factores que influenciam a decisão de não comprar e a sua importância (n= 115).

Os factores que surgem mais vezes em 2º lugar como principal influenciador da decisão de não comprar, são a variedade e o *design*, com 26 e 25 respostas, respectivamente. Este resultado é curioso, pois ao analisar as associações assistidas à Salsa, 55% associavam muito ou associavam o *design* à marca, e cerca de 44% associavam muito ou associavam a variedade também à Salsa. Ou seja, apesar dos inquiridos reconhecerem que a marca tem esses atributos, esses são também factores que influenciam fortemente a sua decisão de não comprar.

De entre os factores que foram apresentados com mais frequência como aqueles que menos influenciam a decisão de não comprar, destaca-se o “produto nacional”, com 63% das respostas, o que é um resultado muito positivo para uma marca portuguesa.

Na tabela 7 encontram-se organizadas, por ordem de importância, as respostas mais frequentes a esta questão.

1º Lugar	2º Lugar	3º Lugar	4º Lugar	5º Lugar	6º Lugar	7º Lugar
Preço	Variedade	Variedade	Moda Inovação	Inovação	Qualidade	Produto Português

Tabela 6: Factores que influenciam a decisão de não comprar produtos Salsa organizados pelo seu grau de influência.

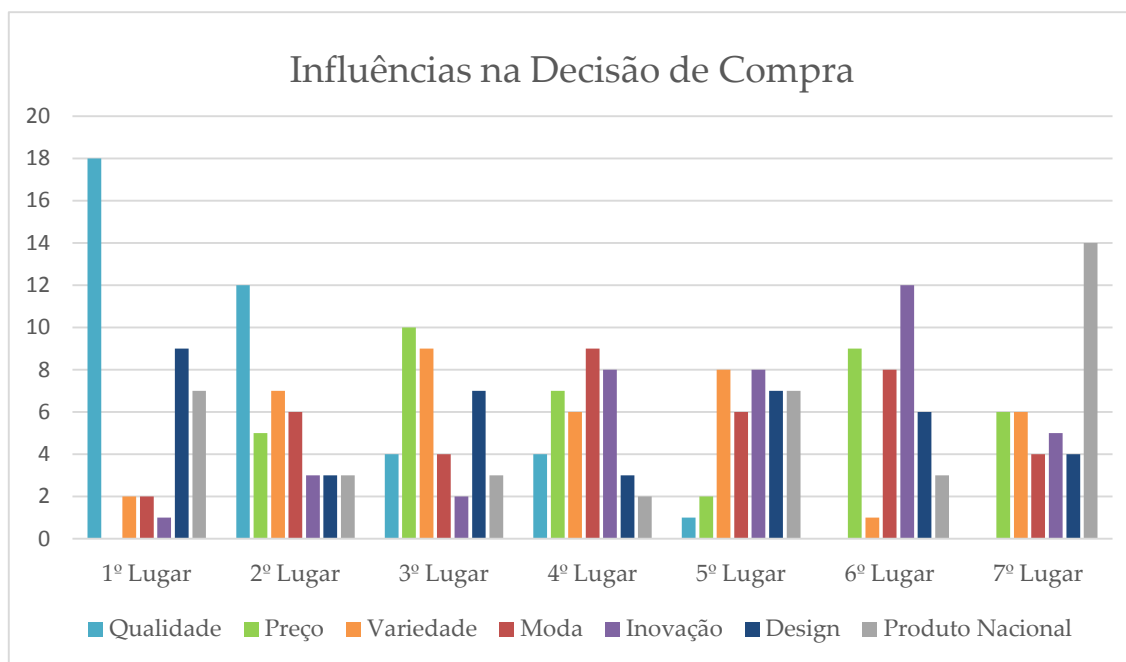


Figura 39: Factores que influenciam a decisão de compra dos clientes Salsa (n= 39).

No que respeita aos factores que mais influenciam os clientes Salsa a comprar a marca verifica-se que é a qualidade que mais se destaca em 1º lugar.

De facto, 46% dos inquiridos admitem que a qualidade é o factor que mais os incentiva a comprar os produtos da Salsa. Também cerca de 31% dos inquiridos colocaram o atributo “qualidade” como o 2º mais influenciador da decisão de compra. Este resultado vai ao encontro do que se constatou na análise das associações espontâneas à marca Salsa, uma vez que a “qualidade” aparece em 3º lugar nas associações mais frequentemente apontadas, com 17% dos inquiridos a enumerar este atributo. Já no que diz respeito ao atributo “produto nacional”, apenas 18% admitem que é o factor mais importante. Este resultado é

interessante pois, como foi visto anteriormente, a palavra “marca portuguesa” foi a segunda mais associada espontaneamente à Salsa. Ou seja, apesar dos inquiridos valorizarem o *Made in Portugal*, na verdade, na hora de tomar a decisão de comprar, este factor não é muito influenciador. De facto, o atributo “produto nacional” foi até o respondido com mais frequência como aquele que menos influencia, já que 34% dos inquiridos colocaram este atributo em 7º lugar (figura 39).

Apesar da maior parte das associações feitas à Salsa serem bastante positivas, é importante perceber porque apenas 25% dos inquiridos compra os produtos da marca. Para além disso, é essencial perceber que outras marcas compram, tanto os que afirmaram ser clientes como os que afirmaram o contrário.

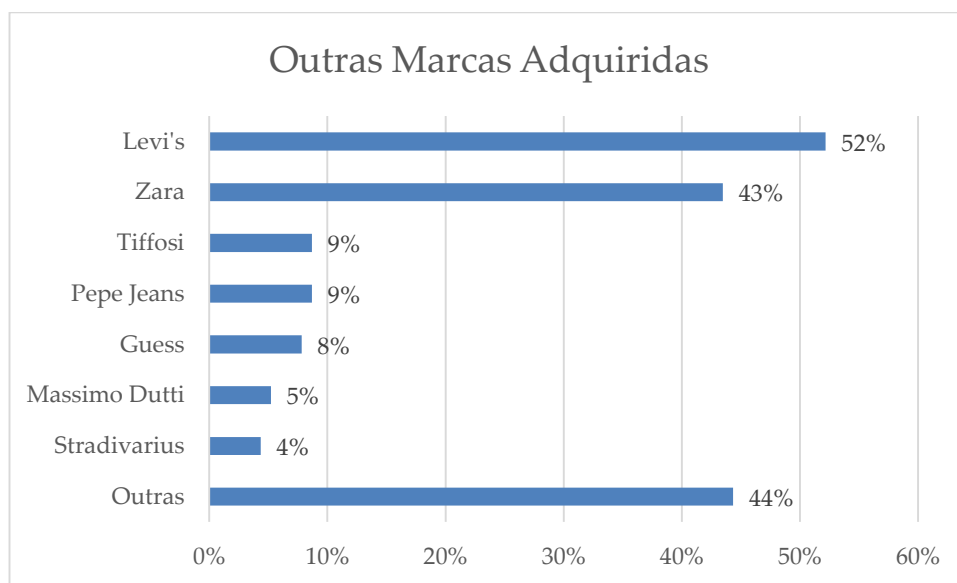


Figura 40: Outras marcas adquiridas pelos inquiridos que não são clientes da Salsa (n= 115).

Assim, através da consulta da figura 40, é possível constatar sem surpresa que 52% dos inquiridos são clientes da Levi's, resultado que vai ao encontro do que se observou em termos de notoriedade espontânea e assistida. No entanto, há diferenças face à Salsa. Enquanto que no seu caso, apesar de 55% dos inquiridos

a envoque espontaneamente e 90% a reconheça num conjunto de outras marcas, apenas 25% são clientes, no caso da Levi's 88% invocam espontaneamente, 100% reconhecem a marca num conjunto de outras, mas 52% são efectivamente clientes.

Então, é possível especular que talvez o preço alto não consiga explicar só por si o porquê de uma grande parte dos inquiridos que valorizam a Salsa não são compradores, pois a Levi's tem também preços bastante elevados e, no entanto, 52% pessoas admitem ser clientes. Este facto poderá estar relacionado com a relação qualidade/preço da oferta da Salsa, pois talvez os inquiridos considerem que, apesar da Salsa ter qualidade, esta pode não ser suficiente para justificar os preços que são praticados. Ao invés, por exemplo, do que se passa com a Levi's, cujos produtos são conhecidos pela sua elevada durabilidade, o que poderá, de certa forma, compensar os seus elevados preços.

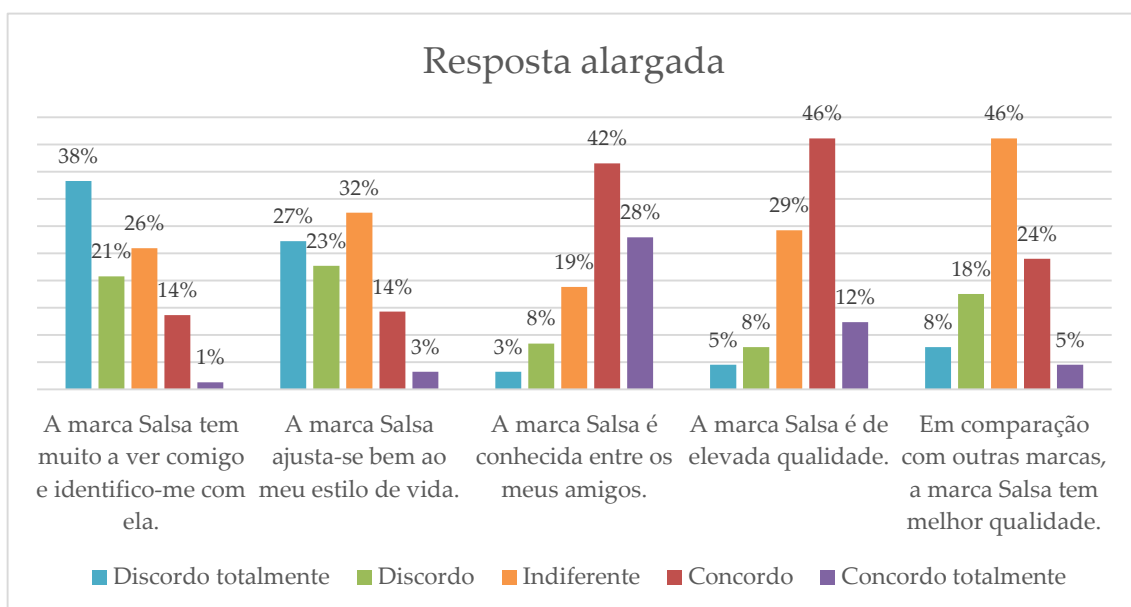


Figura 41: Resposta alargada à marca Salsa (n= 154).

Por fim, e para terminar a avaliação da resposta à marca Salsa, faz-se um estudo da resposta alargada. Para isso, foram criadas cinco afirmações e pedia-se aos inquiridos que dissessem em que grau concordam com as mesmas (respostas numa Escala de Likert de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”).

Para avaliar a *share of esteem* através da estima à marca, utilizaram-se as afirmações: “a marca Salsa tem muito a ver comigo e identifico-me com ela” e “a marca Salsa ajusta-se ao meu estilo de vida”.

Para avaliar a *share of esteem*, mas sob forma de preferência, utilizou-se a afirmação “Em comparação com outras marcas, a marca Salsa tem melhor qualidade”. Para avaliar a *share of mind*, através do reconhecimento a afirmação apresentada foi “A marca Salsa é conhecida entre os meus amigos”. E por fim, utiliza-se um atributo, a qualidade, para avaliar qual a resposta tangível face a benefícios oferecidos.

Como é possível observar, são poucos os inquiridos que têm uma estima favorável pela marca. Aliás, 59% dos mesmos discordam ou discordam totalmente que a Salsa tenha a ver consigo e que se identifiquem com a marca (figura 41).

Quando questionados sobre o ajuste da Salsa ao seu estilo de vida, 50% dos inquiridos discordam muito ou discordam que assim seja (figura 41).

Os resultados face à terceira afirmação, sobre o reconhecimento da Salsa, são mais animadores. 42% dos inquiridos concordam que a marca é conhecida no seu círculo de amigos e 28% concordam totalmente com a afirmação. Estes resultados vão ao encontro daquilo que se observou aquando da avaliação das notoriedades espontânea e assistida, em que a Salsa apresentou elevados níveis de reconhecimento (figura 41).

No que diz respeito à quarta afirmação, mais uma vez é reconhecida a elevada qualidade da marca, já que 46% dos inquiridos concordam que a marca Salsa é de elevada qualidade (figura 41).

Apesar de, na opinião dos inquiridos, a marca ter muita qualidade, até que ponto estes consideram que essa qualidade é superior à qualidade das marcas concorrentes? 29% concordam ou concordam totalmente com a afirmação. Uma grande parte, 46% considera indiferente. Mas 26% discordam. Ou seja, é possível concluir através desta análise que, na opinião de alguns inquiridos, a Salsa tem qualidade sim, mas há outras marcas com uma qualidade mais elevada (figura 41).

#### 4.3.1.3 Potencial de Extensão da Marca

A análise ao potencial de extensão da marca Salsa está dividida, essencialmente, em três partes:

- Em primeiro lugar, procurou-se perceber qual seria o grau de aceitação dos inquiridos às novas extensões;
- Em segundo lugar, irá analisou-se qual a probabilidade dos mesmos virem a adquirir algum produto das novas extensões, ainda que as aceitem;
- Em terceiro lugar, os inquiridos foram questionados sobre qual pensam vir a ser o impacto no valor da marca-mãe, caso as extensões sejam, efectivamente, lançadas.

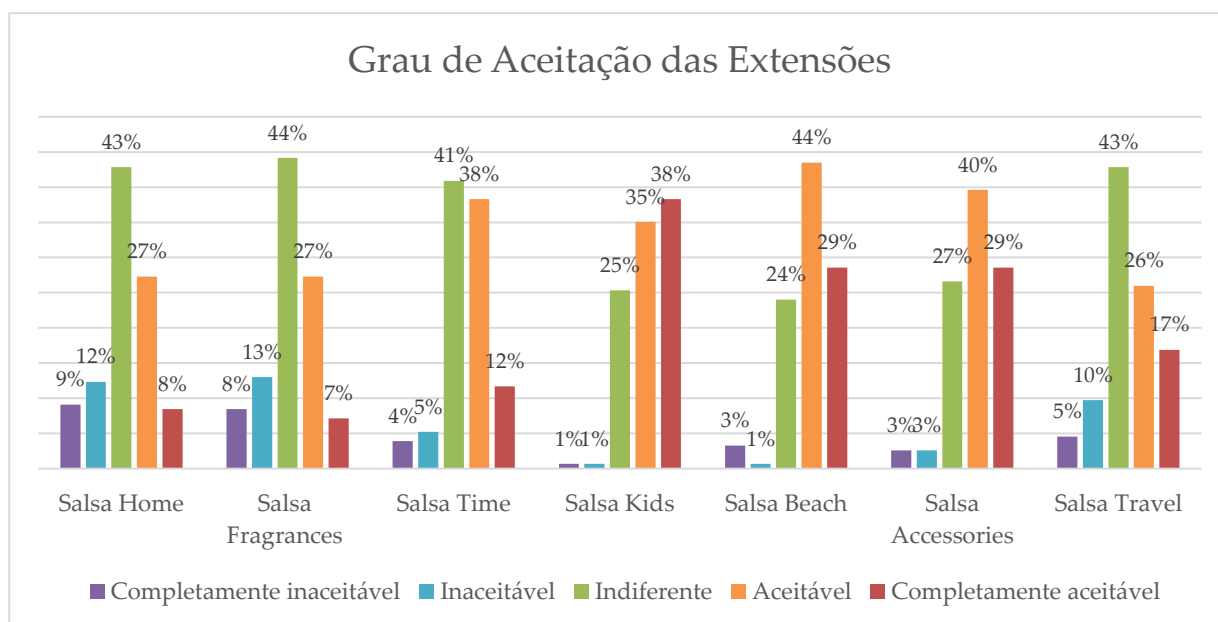


Figura 42: Grau de aceitação das extensões propostas (n= 154).

Inicialmente pediu-se aos inquiridos para responder em que grau estariam dispostos a aceitar cada uma das extensões propostas, através de uma Escala de Likert de 5 níveis (desde “totalmente inaceitável” a “completamente aceitável”).

Como é possível observar pela figura 42, 38% dos inquiridos considera completamente aceitável a criação da extensão Salsa Kids, sendo essa a extensão que obteve melhor resultado. Por outro lado, a extensão Salsa Home destaca-se por ser aquela que obteve mais respostas “completamente inaceitável”. Para que os resultados se tornem mais claros, optou-se por fazer as frequências acumuladas conforme a figura 43.

Assim, as extensões com mais potencial para serem aceites são a Salsa Kids, a Salsa Beach e a Salsa Accessories, com 73%, 72% e 68%, respectivamente. No entanto, como foi dito anteriormente, destaca-se o potencial da Salsa Kids em ser aceite pelos inquiridos, pois para além de ser aquela com maior percentagem de respostas positivas é também aquela que teve menos respostas negativas combinadas. Em termos de respostas negativas, tanto a Salsa Home como a Salsa

Fragrances obtiveram 21% de respostas “completamente inaceitável” e “inaceitável”.

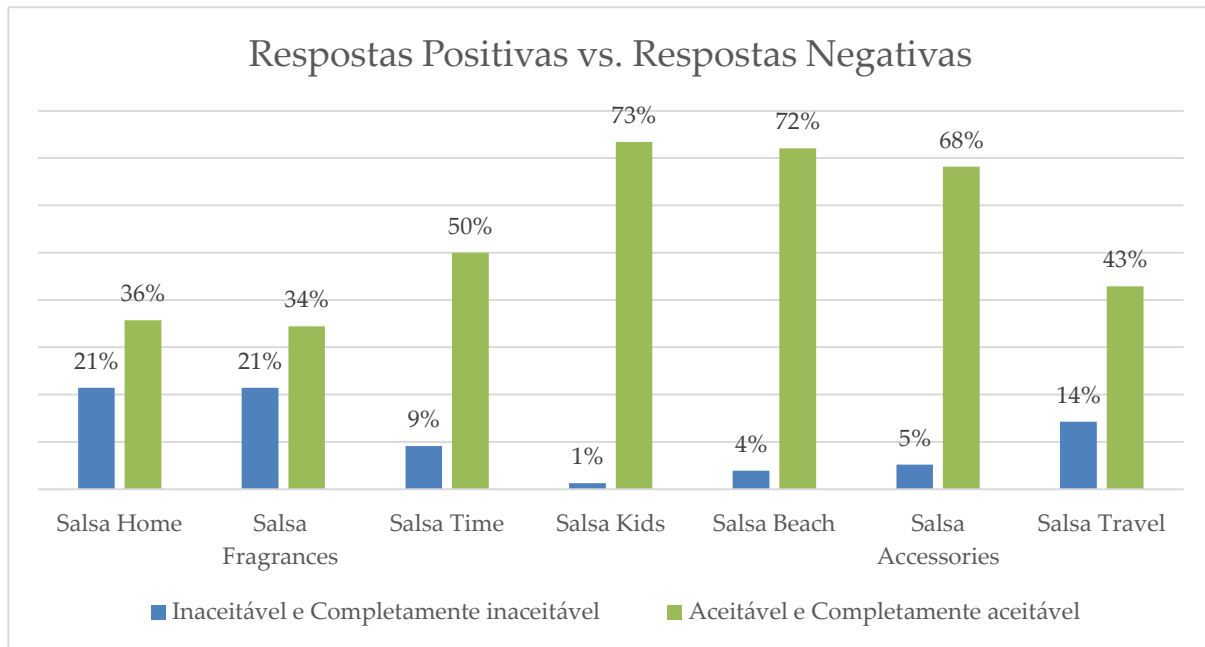


Figura 43: Combinação das respostas “completamente inaceitável” e “inaceitável” vs. “aceitável” e “completamente aceitável” (n= 154).

Depois de avaliar qual seria a aceitação das extensões por parte dos inquiridos, importa perceber se, de facto, estariam dispostos a adquirir algum produto que pertencesse às mesmas.

Os resultados, avaliados numa Escala de Likert de 5 níveis (de “nada provável” a “muito provável”), encontram-se na figura 44.

Como é possível observar, as três extensões com maior probabilidade de virem a ser adquiridas são a Salsa Beach, a Salsa Accessories e a Salsa Travel. Estes resultados são interessantes, na medida em que, como foi visto na questão anterior, a Salsa Kids era a extensão mais aceite pelos inquiridos. No entanto, no momento da comprar, talvez não estivessem dispostos da adquirir os seus produtos, ao invés, por exemplo, da Salsa Beach. A explicação para este facto pode prender-se com o facto de 51% dos inquiridos pertencerem à faixa etária

entre os 18 e os 25 anos e 70% não terem filhos, o que fará com que, à partida, não sejam clientes da Salsa Kids (figura 44).

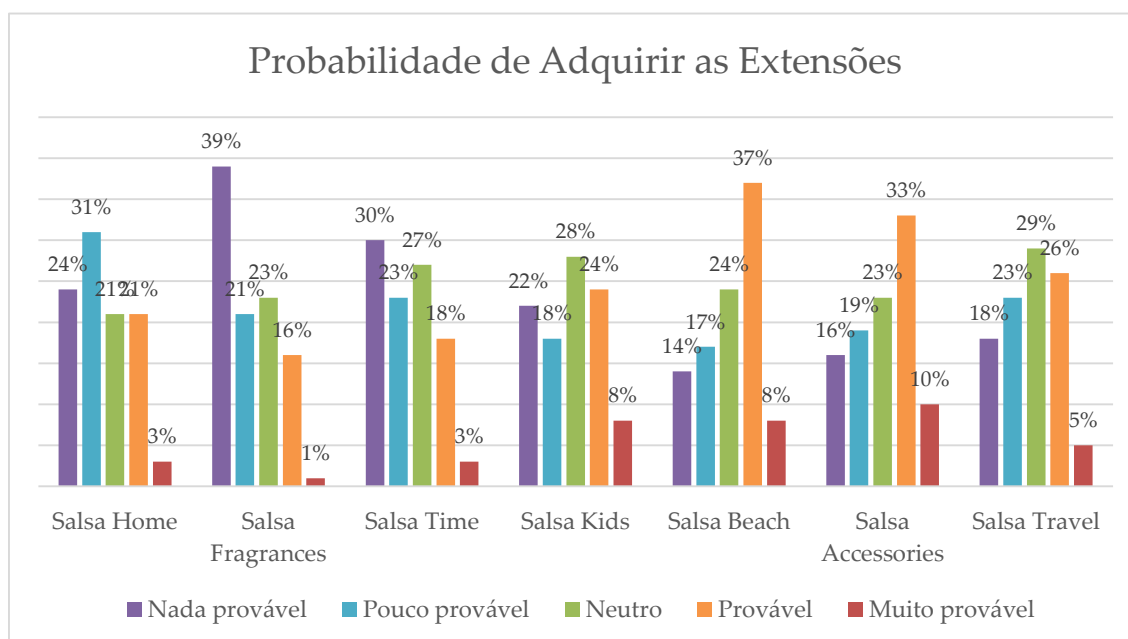


Figura 44: Probabilidade dos inquiridos virem a adquirir algum produto das novas extensões (n= 154).

Por último, os inquiridos foram questionados sobre qual seria, na sua opinião, o impacto no valor da marca Salsa se criasse cada uma das 7 extensões. Mais uma vez, as respostas respeitam uma Escala de Likert de 5 níveis (desde “diminuiria muito o valor” a “criaria muito valor”).

Como é possível observar através da figura 45, as extensões que os inquiridos responderam com mais frequência que criariam valor à marca Salsa são Salsa Kids, a Salsa Beach e a Salsa Accessories, com 56%, 57% e 56% das respostas, respectivamente.

No entanto, é interessante observar que esta questão teve um elevado número de respostas “neutro”, principalmente nos casos da Salsa Home, Salsa Fragrances, Salsa Time e Salsa Travel. Ou seja, apesar de na primeira questão se ter observado que 50% dos inquiridos achariam aceitável ou muito aceitável a

sua criação, no fundo também podem pensar que o seu impacto para a Salsa seria neutro. É importante tentar compreender o porquê desses resultados, através de uma análise às correlações entre as variáveis, o que será desenvolvido no próximo capítulo.

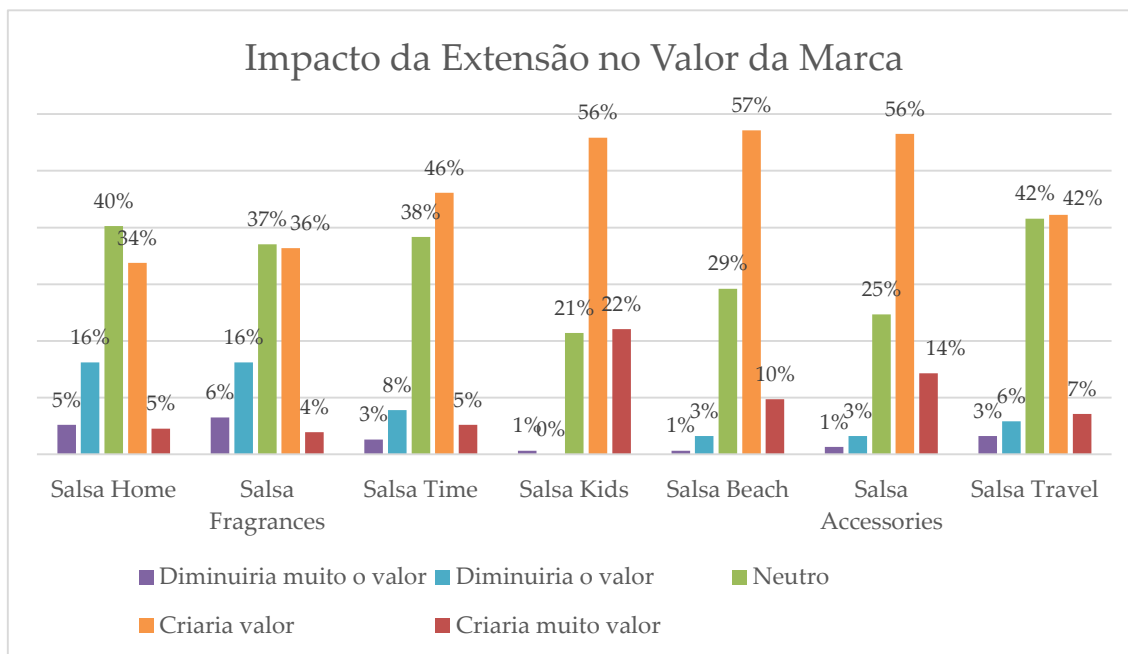


Figura 45: Impacto da criação das extensões no valor da marca Salsa (n= 154).

### 4.3.2 Análise SPSS

Na análise dos dados recorrendo à ferramenta SPSS, foram feitos dois tipos de testes: coeficientes de correlação de Pearson e Qui-Quadrado.

Quando o objectivo era perceber qual a correlação entre duas variáveis quantitativas utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, que tem como objectivo medir o grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente encontra-se entre os valores de -1 e 1. Se o resultado for 0 significa que não há qualquer tipo de correlação entre variáveis, ou seja, uma não influência a outra. O valor 1 indica uma relação linear perfeita e as variáveis variam no mesmo sentido (quanto mais próxima de 1, maior será a sua força), já quando o

valor for de -1, a relação é perfeita mas inversa, ou seja, quanto uma aumenta a outra diminui, e vice-versa (quanto mais próxima de -1, maior será a sua força).

Quando se pretende estudar a relação entre variáveis qualitativas e quantitativas, utilizou-se o teste Qui-Quadrado ( $X^2$ ). Neste caso, o sinal do coeficiente indica-nos a associação entre as variáveis. Quando é positivo as variáveis, em média, variam no mesmo sentido. Quando é negativo, variam no sentido oposto.

Em ambos os testes, é necessário estudar o valor do *pvalue*, ou grau de significância. Assim, serão relevantes aqueles que tenham um *pvalue* inferior a 0,01, e relevantes aqueles que tenham um *pvalue* inferior a 0,05 (99% e 95% de confiança, respectivamente). Em alguns casos, serão também considerados *pvalues* inferiores a 0,1 (90% de confiança).

Para além de terem sido realizados testes que vão ao encontro das proposições que se procuram provar, também foram testadas relações entre dados demográficos e atitudes face à Salsa, e às extensões.

- **Relação entre variáveis demográficas e “É cliente da Salsa?”**

Para compreender se existe alguma relação entre os dados demográficos e o facto de ser ou não cliente Salsa, foi feito um teste Qui-Quadrado. Optou-se por se apresentar apenas a variável demográfica que mostrou influenciar significativamente a variável independente, que foi o género. Os resultados para as restantes variáveis – idade, ocupação, habilitações académicas e “tem filhos” - estão apresentados em anexo (anexo 2).

**Crosstab**

Contagem

		É cliente da Salsa?		Total
		Sim	Não	
Indique, por favor, o seu género:	Masculino	4	34	38
	Feminino	35	81	116
Total		39	115	154

Testes qui-quadrado

	Valor	Df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	5,842 <sup>a</sup>	1	,016		
Correção de continuidade <sup>b</sup>	4,849	1	,028		
Razão de verossimilhança	6,658	1	,010		
Teste Exato de Fisher				,018	,011
Associação Linear por Linear	5,804	1	,016		
N de Casos Válidos	154				

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,62.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Tabela 7: Resultados do teste qui-quadrado Género\* É cliente Salsa? Fonte: Output SPSS.

Como é possível analisar na tabela 7, o *pvalue* é 0,016, e por isso a variável é estatisticamente significativa, com 95% de confiança. Transformando as respostas do género numa escala de dois níveis, sendo 1 masculino e 2 feminino, observa-se então que quanto maior a tendência para os respondentes serem do género feminino, maior a probabilidade de serem clientes da Salsa.

- **Relação entre a classificação atribuída aos atributos da Salsa e “É cliente da Salsa?”**

O objetivo deste teste era o de perceber quais poderão ser os atributos associados à Salsa que mais contribuem para a decisão de comprar. Neste contexto, conclui-se que há uma relação estatisticamente positiva entre o facto de ser cliente e as associações mais favoráveis aos atributos qualidade, *design*, variedade, moda, reconhecimento e inovação (as tabelas 14, 15 e 16 encontram-se no anexo 2). Os restantes atributos, sendo eles *price premium*, *low cost*, produto português, fast fashion e tradição, não se mostraram muito significativos.

Através da análise da tabela 17 (anexo 3) é possível concluir que existe, de facto, uma relação muito significativa, com 99% de confiança, entre a classificação atribuída à Salsa e o facto de ser cliente. Isto pode significar que, de facto, a qualidade é um dos factores que mais influencia a tomada de decisão de compra dos produtos Salsa. Também o *design* poderá ter uma forte influência pois, através da análise da tabela 18 (anexo 4) é possível concluir que a relação entre o atributo *design* e o facto de ser cliente também é estatisticamente significativa com 99% de confiança.

Através da análise das tabelas 19 e 20 (anexos 5 e 6, respectivamente), constata-se que os atributos variedade e moda também podem influenciar a decisão de ser optar por produtos Salsa, na medida em que os testes revelam resultados estatisticamente significativos para estas variáveis, com 99% de confiança.

Por fim, analisando os últimos atributos, conclui-se que também o reconhecimento e a inovação têm impacto na decisão de compra, já que aqueles inquiridos que avaliaram estes atributos de forma mais favorável têm mais tendência para serem clientes da Salsa. Isto pode ser comprovado através da análise das tabelas 21 e 22 (anexos 7 e 8, respectivamente), que apresentam os resultados estatisticamente significativos para 99% e 95% de confiança, respectivamente.

- **Relação entre a classificação atribuída aos atributos da Salsa e o grau de aceitação das extensões:**

A tabela 8 apresenta dos resultados da correlação de Pearson entre a classificação que os respondentes atribuíram aos atributos apresentados da Salsa e o grau de aceitação das extensões. O objectivo é perceber quais os atributos da marca mãe que mais poderão afectar a aceitação das extensões e, por conseguinte,

quais serão aquelas que têm um maior potencial de virem a ser desenvolvidas. Este teste procura, também, verificar as proposições 1 e 4, ou seja, perceber se uma elevada qualidade percebida face à Salsa faz com que a aceitação das extensões seja mais favorável e, verificar se, de facto, o reconhecimento da marca mãe também tem impacto sobre a aceitação das extensões.

Correlações								
		Home	Fragrances	Time	Kids	Beach	Accessories	Travel
<b>Qualidade</b>	Correlação de Pearson	-,007	,079	,089	,226	,238	,217	-,038
	Sig. (2 extremidades)	,932	,328	,274	<u>,005</u>	<u>,003</u>	<u>,007</u>	,638
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Price Premium</b>	Correlação de Pearson	-,133	-,055	,068	,053	,017	,098	-,098
	Sig. (2 extremidades)	,100	,494	,400	,517	,831	,228	,226
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Low Cost</b>	Correlação de Pearson	,008	-,042	-,108	-,030	,017	,017	,005
	Sig. (2 extremidades)	,918	,603	,182	,714	,831	,832	,946
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Design</b>	Correlação de Pearson	,164	,118	,066	,173	,232	,226	-,076
	Sig. (2 extremidades)	<u>,042</u>	,145	,419	<u>,032</u>	<u>,004</u>	<u>,005</u>	,348
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Variedade</b>	Correlação de Pearson	,142	,098	,036	,195	,333	,344	,154
	Sig. (2 extremidades)	,079	,226	,653	<u>,016</u>	<u>,000</u>	<u>,000</u>	,057
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Produto Português</b>	Correlação de Pearson	-,011	,022	,105	,175	,199	,224	-,104
	Sig. (2 extremidades)	,888	,786	,195	<u>,030</u>	<u>,013</u>	<u>,005</u>	,199
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Moda</b>	Correlação de Pearson	,146	,132	,033	,190	,254	,248	,011
	Sig. (2 extremidades)	,070	,102	,683	<u>,018</u>	<u>,002</u>	<u>,002</u>	,888
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Fash Fashion</b>	Correlação de Pearson	,061	,109	-,030	,039	,121	,205	,081
	Sig. (2 extremidades)	,453	,176	,713	,635	,136	<u>,011</u>	,316
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Reconhecimento</b>	Correlação de Pearson	,047	,167	,070	,245	,225	,267	,001
	Sig. (2 extremidades)	,560	<u>,039</u>	,386	<u>,002</u>	<u>,005</u>	<u>,001</u>	,992
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Tradição</b>	Correlação de Pearson	,120	,056	,061	,103	,098	,060	,031
	Sig. (2 extremidades)	,137	,490	,453	,204	,227	,463	,707
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Inovação</b>	Correlação de Pearson	,204	,163	,115	,219	,242	,228	,060
	Sig. (2 extremidades)	<u>,011</u>	<u>,044</u>	,155	<u>,006</u>	<u>,002</u>	<u>,005</u>	,462
	N	154	154	154	154	154	154	154

Tabela 8: Resultados do Correlação de Pearson entre a classificação atribuída aos atributos da Salsa e o grau de aceitação das extensões. Fonte: Adaptação do Output SPSS.

Os valores sublinhados a cinzento escuro na tabela 8, representam aqueles que são estatisticamente significativos, ou seja, o *pvalue* é inferior a 0,01 ou 0,05.

Começando pelo atributo “qualidade”, reparamos que existem 3 valores estatisticamente significativos para a Salsa Kids, a Salsa Beach e a Salsa Accessories, com 99% de confiança. A qualidade percebida da marca mãe tem, então, impacto na aceitação destas três extensões. Esta relação é positiva, como é possível observar pelos valores da correlação de Pearson positivos – o que significa que a classificação atribuída ao atributo qualidade e a aceitação destas três extensões variam no mesmo sentido.

Em relação ao atributo “reconhecimento”, é de notar que este também influencia o grau de aceitação de 4 extensões: Salsa Time, Salsa Kids, Salsa Beach e Salsa Accessories, o primeiro com 95% de confiança e os restantes com 99% de confiança. Esta relação é positiva, também, as variáveis variam no mesmo sentido, mas é no caso da extensão Salsa Accessories que o reconhecimento da Salsa mais influencia (correlação de Pearson a 0,267).

Os atributos price premium, low cost e tradição, não mostraram influenciar significativamente a aceitação das extensões por parte dos inquiridos. Em relação aos restantes atributos, conclui-se que o design, a moda, a variedade e o produto português, têm um impacto estatisticamente significativo na aceitação das extensões Salsa Kids, Salsa Beach e Salsa Accessories.

- **Relação entre a classificação atribuída aos atributos da Salsa e a probabilidade de adquirir as extensões:**

De seguida, também como objectivo principal o de testar as proposições 1 e 3, procedeu-se à correlação de Pearson entre a classificação atribuída aos atributos da Salsa e a probabilidade de adquirir as extensões. Os resultados apresentam-se na tabela 9. Segue-se a lógica anterior, de sublinhar a cinzento escuro os resultados estatisticamente significativos.

Em relação ao atributo “qualidade”, conclui-se que tem uma relação estatisticamente significativa com 99% de confiança com a probabilidade de comprar produtos Salsa Beach e Salsa Accessories, representando correlações de Pearson positivas.

Já no que diz respeito ao atributo “reconhecimento”, conclui-se que este influencia significativa a probabilidade de comprar Salsa Time (95% de confiança), Salsa Beach (99% de confiança) e Salsa Accessories (95% de confiança).

Em relação aos outros atributos, destaca-se uma correlação de Pearson negativa entre o atributo “price premium” e a probabilidade de comprar Salsa Home, com 5% de significância. Isto significa que estas duas variáveis variam em sentidos opostos, ou seja, à medida que os inquiridos consideram mais a Salsa como uma marca price premium, menor a probabilidade de vir a adquirir os produtos da Salsa Home.

Por fim, conclui-se que os atributos “*design*”, “*variedade*” e “*inovação*” têm impacto na decisão de comprar todas as extensões propostas.

Correlações								
		Home	Fragrances	Time	Kids	Beach	Accessories	Travel
<b>Qualidade</b>	Correlação de Pearson	,017	,090	,119	,089	,295	,262	,164
	Sig. (2 extremidades)	,831	,266	,142	,272	,000	,001	,071
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Price Premium</b>	Correlação de Pearson	-,194	,005	-,005	-,053	,071	,101	-,094
	Sig. (2 extremidades)	,016	,952	,949	,516	,378	,212	,248
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Low Cost</b>	Correlação de Pearson	,051	,075	,027	,008	,073	-,024	,014
	Sig. (2 extremidades)	,530	,358	,743	,917	,367	,765	,861
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Design</b>	Correlação de Pearson	,176	,172	,269	,187	,293	,364	,254
	Sig. (2 extremidades)	,029	,033	,001	,020	,000	,000	,001
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Variedade</b>	Correlação de Pearson	,169	,212	,255	,247	,395	,357	,240
	Sig. (2 extremidades)	,036	,008	,001	,002	,000	,000	,003
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Produto Português</b>	Correlação de Pearson	-,067	-,122	-,132	-,063	,097	-,015	-,227
	Sig. (2 extremidades)	,409	,133	,104	,435	,232	,853	,005
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Moda</b>	Correlação de Pearson	,136	,129	,162	,117	,249	,235	,094
	Sig. (2 extremidades)	,092	,110	,044	,149	,002	,003	,244
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Fash Fashion</b>	Correlação de Pearson	,080	,195	,123	,037	,151	,216	,061
	Sig. (2 extremidades)	,326	,015	,130	,646	,061	,007	,452
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Reconhecimento</b>	Correlação de Pearson	,053	,192	,153	,110	,224	,183	,037
	Sig. (2 extremidades)	,515	,017	,058	,174	,005	,023	,644
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Tradição</b>	Correlação de Pearson	,042	,155	,190	,065	,073	,043	,044
	Sig. (2 extremidades)	,607	,056	,018	,425	,371	,601	,590
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Inovação</b>	Correlação de Pearson	,204	,186	,215	,258	,331	,301	,267
	Sig. (2 extremidades)	,011	,021	,007	,001	,000	,000	,001
	N	154	154	154	154	154	154	154

Tabela 9: Resultados da Correlação de Pearson entre a classificação atribuída aos atributos da Salsa e a probabilidade de adquirir as extensões. Fonte: adaptação do Output SPSS.

- **Relação entre a qualidade percebida da Salsa e o grau de aceitação das extensões:**

Correlações								
		Home	Fragrances	Time	Kids	Beach	Accessories	Travel
<b>A marca Salsa é de elevada qualidade.</b>	Correlação de Pearson	,089	,203	,191	,288	,290	,319	,027
	Sig. (2 extremidades)	,272	,011	,018	,000	,000	,000	,742
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>Em comparação com outras marcas, a marca Salsa tem melhor qualidade.</b>	Correlação de Pearson	,118	,210	,195	,194	,260	,284	,067
	Sig. (2 extremidades)	,145	,009	,015	,016	,001	,000	,412
	N	154	154	154	154	154	154	154

Tabela 10: Resultados da correlação de Pearson entre a classificação atribuída a questões relacionadas com a qualidade da Salsa e o grau de aceitação das extensões. Fonte: Adaptação do Output SPSS.

O teste apresentado na tabela 10, procura também perceber de que forma a qualidade percebida da Salsa influencia o grau de aceitação das extensões. Através da classificação atribuída a duas questões relacionadas com a qualidade, conclui-se que esta influencia positivamente o grau de aceitação de praticamente todas as extensões, à excepção da Salsa Home e da Salsa Travel.

De todos os valores apresentados, destaca-se a relação entre “A Salsa tem muita qualidade” e a aceitação da Salsa Accessories que é positiva e com 99% de confiança. A força da correlação entre as variáveis ascende a 0,319 (sendo uma correlação positiva perfeita em 1).

- **Relação entre o reconhecimento da Salsa e o grau de aceitação das extensões:**

		<b>Correlações</b>						
		<b>Home</b>	<b>Fragrances</b>	<b>Time</b>	<b>Kids</b>	<b>Beach</b>	<b>Accessories</b>	<b>Travel</b>
<b>A marca Salsa é conhecida entre os meus amigos.</b>	Correlação de Pearson	,010	,120	,188	,273	,256	,275	,006
	Sig. (2 extremidades)	,900	,139	<b>,019</b>	<b>,001</b>	<b>,001</b>	<b>,001</b>	,937
	N	154	154	154	154	154	154	154

Tabela 11: Resultados da correlação de Pearson entre a classificação atribuída a uma questão de reconhecimento da Salsa e o grau de aceitação das extensões. Fonte: adaptação de Output SPSS.

Através da análise da tabela 11, é possível concluir, mais uma vez, que o reconhecimento atribuído à Salsa tem impacto na aceitação das extensões. No caso da Salsa Time, o grau de significância é de 5%. No entanto, no caso da Salsa Kids, Salsa Beach e Salsa Accessories, esta relação é positiva e estatisticamente significativa com 99% de confiança.

- **Relação entre a atitude e o afecto face à Salsa e o grau de aceitação das extensões:**

Na tabela 12, encontram-se os resultados da correlação de Pearson entre duas questões de concordância relacionadas com o afecto à Salsa e o grau de aceitação das extensões.

Através da análise dos resultados, é possível concluir que o afecto à Salsa tem impacto estatisticamente significativo na aceitação de algumas extensões, nomeadamente, Salsa Time, Salsa Kids, Salsa Beach e Salsa Accessories. No entanto, destacam-se a Salsa Kids, a Salsa Beach e a Salsa Accessories, pela relação ser estatisticamente significativa com 99% de confiança.

Correlações								
		Home	Fragrances	Time	Kids	Beach	Accessories	Travel
<b>A marca Salsa tem muito a ver comigo e identifico-me com ela.</b>	Correlação de Pearson	,106	,118	,120	,124	,150	,173	,046
	Sig. (2 extremidades)	,192	,145	,138	,125	,063	<b>,031</b>	,573
	N	154	154	154	154	154	154	154
<b>A marca Salsa ajusta-se bem ao meu estilo de vida.</b>	Correlação de Pearson	,149	,110	,161	,229	,260	,211	,082
	Sig. (2 extremidades)	,065	,176	<b>,046</b>	<b>,004</b>	<b>,001</b>	<b>,008</b>	,311
	N	154	154	154	154	154	154	154

Tabela 12: Resultados da correlação de Pearson entre duas questões relacionadas com o afecto à Salsa e o grau de aceitação das extensões. Fonte: Adaptação de Output SPSS.

Para concluir, realizou-se um teste qui-quadrado para perceber se existe alguma relação entre a atitude face à Salsa (através de “É cliente Salsa?”) e o grau de aceitação das extensões. Uma vez que os resultados não eram estatisticamente significativos, optou-se por remeter os outputs para anexo.

## 4.4 Discussão dos Resultados

O objectivo deste subcapítulo é o de perceber de que forma é que os resultados obtidos no estudo empírico realizado vão, ou não, ao encontro dos conceitos apresentados na revisão de literatura no contexto da extensão de marca. Como foi explicado anteriormente, tendo por base o contributo para este tema de vários autores, foram desenvolvidas seis proposições que serão agora analisadas uma a uma, cruzando os resultados obtidos.

Para começar, importa referir que, apesar dos inquiridos não terem sido questionados sobre esta questão, foram definidos os seguintes pressupostos no domínio do *fit* e semelhança entre a Salsa e as extensões:

- Transferência: considera-se que existe um fit e semelhança entre a Salsa Kids e a Salsa Beach, na medida em que, em relação às restantes extensões, é mais fácil aplicar o *know how* da marca no desenvolvimento destas, por se tratarem também de produtos de vestuário;
- Complemento: considera-se que a Salsa Time, a Salsa Accesories e, no limite, a Salsa Fragrances, representam extensões que oferecem produtos que complementam, de certa forma, os produtos da Salsa.

A proposição 1, baseada na proposta de Aaker e Keller (1990), afirmava que percepções de alta qualidade face à marca mãe são associadas a atitudes mais favoráveis face às extensões. Como foi possível concluir através da análise da tabela 10 existe, de facto, uma relação estatisticamente significativa entre as associações de qualidade à marca Salsa e o grau de aceitação das extensões, para quase todas as extensões propostas, à excepção da Salsa Home e da Salsa Travel. Já consultando a tabela 8, em que se procura encontrar uma correlação entre a classificação atribuída ao atributo “qualidade” e o grau de aceitação, constata-se que a qualidade influencia a aceitação das extensões Salsa Kids, Salsa Beach e

Salsa Accessories. Então, a proposição 1 não se verifica totalmente, já que não se verificou em todos os casos essa relação.

Porém, um dos resultados de Aaker e Keller foi que só se verifica a associação entre a qualidade e a aceitação das extensões no caso em que os consumidores encontram um *fit* entre as duas. As extensões que tiveram melhores resultados em termos de relação com a qualidade percebida da marca mãe têm, de facto, um certo grau de *fit* com a Salsa – a Salsa Kids e a Salsa Beach são extensões semelhantes, o que promove uma melhor transferência de *know how* e associações, e a Salsa Accessories poderá representar um complemento aos produtos da Salsa. Então, apesar da proposição 1 não se verificar por completo, os resultados vão, de certa forma, ao encontro daquilo que foi proposto por Aaker e Keller.

A proposição 2 afirmava que a transferência da qualidade percebida de uma marca é enriquecida quando duas classes de produto “encaixam” (*fit*) uma na outra. Neste caso, para além das variáveis apresentadas no parágrafo anterior, optou-se por estudar a relação entre as mesmas e a probabilidade de adquirir as extensões da Salsa. Analisando a tabela 9 e destacando as correlações existentes entre a classificação atribuída ao atributo “qualidade” e a probabilidade de adquirir produtos das extensões da Salsa, constata-se que a qualidade tem mais impacto no caso da Salsa Beach e da Salsa Accessories. Mais uma vez, surge a importância do *fit* para explicar estas correlações. No entanto, no que diz respeito à Salsa Kids conclui-se que, apesar dos inquiridos considerarem que a qualidade impacta a sua aceitação da mesma, pode já não ter tanto peso na sua decisão de comprar, de facto, os seus produtos. Os resultados obtidos para testar a proposição 2 vão, então, ao encontro daquilo que Aaker e Keller propuseram.

A proposição 3 propunha que o *fit* entre duas classes de produtos envolvidos tem uma associação positiva com a atitude face à extensão. Perante isto, faz sentido que as extensões identificadas como tendo um maior *fit* à marca Salsa

tenham uma maior probabilidade serem aceites e adquiridas pelos inquiridos. Então, como é possível verificar na figura 43 do subcapítulo anterior, as extensões Salsa Time, Salsa Kids, Salsa Beach e Salsa Accessories, são aquelas cujos inquiridos afirmaram vir a aceitar ou aceitar de certeza, com 50%, 73%, 72% e 68%, respectivamente. Estas são as extensões, como foi visto anteriormente, que mais *fit* têm com a Salsa, mostrando o impacto desta variável no grau de aceitação das extensões. Também através da análise da figura 44 (no subcapítulo anterior), verifica-se que a Salsa Beach e a Salsa Accessories foram as extensões que apresentaram melhores resultados de probabilidade de adquirir, sendo que os resultados acumulados para “provável” e “muito provável” são de 45% no caso da Salsa Beach e 43% no caso da Salsa Fragrances. Neste contexto, a probabilidade dos inquiridos virem a adquirir a Salsa Kids é menor. No entanto, isso pode justificar-se pelas características demográficas da amostra, na medida em que 51% têm entre 18 e 25 anos e 70% não têm filhos. Por essa razão, faz sentido que a probabilidade de comprar produtos Salsa Kids não seja muito elevada. Pode-se, então, concluir que a proposição 3 se verifica e que o *fit* influencia, de facto, as atitudes face às extensões, tal como comprovaram Aaker e Keller (1990).

Na proposição 4 afirma-se que a reputação / reconhecimento da marca mãe têm impacto na atitude face às extensões. Analisando a tabela 8, verifica-se que o nível de reconhecimento atribuído à Salsa tem impacto no grau de aceitação das extensões Salsa Fragrances, Salsa Kids, Salsa Beach e Salsa Accessories. Já na tabela 9, verifica-se que a classificação do mesmo atributo tem impacto na decisão de adquirir produtos das extensões Salsa Fragrances, Salsa Beach e Salsa Accessories. Por fim, através da análise da tabela 11, conclui-se que o facto de a Salsa ser conhecida entre os amigos dos inquiridos, tem impacto no grau de aceitação das extensões Salsa Time, Salsa Kids, Salsa Beach e Salsa Accessories. Apesar de Hem, Chernatony e Iversen (2003) terem afirmado que a reputação /

reconhecimento da marca mãe têm impacto na atitude face às extensões, através destes resultados é possível concluir que, neste caso, isso não acontece para todas as extensões. Antes, acontece apenas no caso das extensões que foram consideradas como tendo um elevado *fit* com a Salsa, dando ainda mais ênfase à importância que esta variável tem no contexto de extensão da marca.

Na proposição 5 afirma-se que a atitude e o afecto à marca mãe têm impacto no grau de aceitação das extensões. No que diz respeito ao afecto dos inquiridos pela marca Salsa, verifica-se que estas duas questões têm uma relação estatisticamente significativa com o grau de aceitação das extensões Salsa Time, Salsa Kids, Salsa Beach e Salsa Accessories (tabela 12). No entanto, no que diz respeito à atitude, foram cruzados os resultados da questão “é cliente Salsa?” e o grau de aceitação das extensões e nenhum deu estatisticamente significativo. Assim, não é possível provar uma relação entre a atitude face à Salsa e a aceitação das extensões. É possível, no entanto, provar a relação entre o afecto à Salsa e a aceitação das suas extensões. Por isso, a proposição 5 não pode ser totalmente comprovada.

Para concluir, na proposição 6, propõe-se que a confiança dos consumidores face à marca mãe tem impacto na avaliação das extensões. Considerando que a confiança face à Salsa pode ser avaliada através de percepções de qualidade à mesma, e atitude de compra, foram analisados os resultados das questões de concordância relacionadas com a qualidade. Os resultados são, então, os mesmos que foram apresentados na proposição 1. Quanto à atitude face à marca, repete-se a questão da proposição 5, ou seja, não há uma relação estatisticamente significativa entre o ser cliente da Salsa e a aceitação face às extensões. Logo, a proposição 6 também não pode ser totalmente comprovada.

Na tabela 13 apresenta-se um quadro síntese dos resultados encontrados.

<b>Validação das Proposições</b>	
<b>Proposição 1</b>	A qualidade percebida da marca mãe tem impacto na aceitação das extensões, mas só no caso daquelas que têm um <i>fit</i> mais evidente com a marca mãe.
<b>Proposição 2</b>	A transferência da qualidade percebida da marca mãe para as extensões é enriquecida quando existe um <i>fit</i> entre as classes de produtos.
<b>Proposição 3</b>	O <i>fit</i> entre a marca mãe e as extensões tem impacto no grau de aceitação e probabilidade de adquirir as extensões.
<b>Proposição 4</b>	O reconhecimento / reputação da marca mãe têm impacto na atitude face às extensões, mas só no caso daquelas que têm um <i>fit</i> mais evidente com a marca mãe.
<b>Proposição 5</b>	O afecto face à marca mãe tem impacto na aceitação das extensões. No entanto, no que diz respeito à relação entre a atitude face à marca mãe e a aceitação das extensões, os resultados não se mostraram estatisticamente significativos.
<b>Proposição 6</b>	No que diz respeito à confiança, constata-se que há uma relação entre a qualidade associada à marca mãe e a aceitação das extensões, mas o mesmo não se verifica na relação entre a atitude face à marca mãe e a aceitação das extensões.

Tabela 13: Quadro síntese dos resultados e validação das proposições. Fonte: elaboração própria.

# Capítulo 5

## Conclusão

No actual contexto empresarial existe uma consciência crescente de que as marcas podem levar à criação de valor nas empresas e, por essa razão, é essencial que a sua gestão seja o mais eficiente possível. As marcas começaram por ser vistas como meros símbolos sem identidade, personalidade e benefícios. No entanto, o conceito evoluiu e, actualmente, são vistas como entidades complexas e a sua expressão inclui a percepção das características, personalidades e valores dos produtos a que estão associadas. Vários autores dão o seu contributo na definição do conceito de marca, sendo que se destacam duas perspectivas principais: a abordagem *product-plus* e a abordagem holística. Na década de 80 aplicou-se a semiótica ao Marketing, o que permitiu desenvolver o Triângulo da Marca, um modelo que tem por base organizar as múltiplas áreas do *branding* essencialmente em três dimensões essenciais: o pilar do sinal, o pilar do objecto e o pilar da resposta.

Quando as empresas têm o objectivo de crescer, têm essencialmente três opções para o fazer: criar uma nova marca, apostar numa fusão ou aquisição, ou recorrer à alavancagem de marca, potenciando uma marca já existente. Existem várias políticas de extensão de marca, sendo que neste estudo optou-se por desenvolver o contributo de Aaker (1996) que sugere que as empresas podem recorrer a extensões de linha, extensões verticais e extensões de marca. São várias as razões que levam a que as empresas recorram a este tipo de estratégia, no entanto, é essencial ponderar os riscos e o potencial impacto das extensões na marca mãe.

Para compreender estes conceitos tendo por base um caso concreto, foi escolhida a Salsa, uma marca de *jeanswear* portuguesa criada em 1994.

Assim, foi realizado um estudo empírico cujos resultados foram apresentados e discutidos no capítulo anterior. O estudo tinha como objectivo compreender qual o potencial de extensão da Salsa, quais os factores que mais influenciavam os consumidores na avaliação das potenciais extensões, e qual o impacto no valor da marca. Para isso, foram adaptados e utilizados dois estudos, de Aaker e Keller (1990) e de Hem, Chernatony e Iversen (2003), para criar as proposições que seriam testadas por forma a compreender se se verificam ou não. As principais variáveis estudadas foram a qualidade percebida da marca mãe, o fit entre a marca e as extensões, as atitudes e afectos face à Salsa, o reconhecimento e a reputação da Salsa, e confiança dos inquiridos na Salsa.

Assim, é possível concluir que:

- A qualidade percebida da Salsa tem impacto na aceitação das extensões, mas só no caso daquelas que têm um fit mais evidente com a marca mãe;
- O fit entre a marca mãe e as extensões tem impacto no grau de aceitação e probabilidade de adquirir as extensões;
- As associações de elevado reconhecimento / reputação à marca mãe, têm impacto no grau de aceitação das extensões mas, mais uma vez, só quando estamos perante extensões com um fit à Salsa;
- Associações de afecto à marca mãe têm impacto no grau de aceitação das extensões, mas atitudes face à mesma, por exemplo, a opção de ser cliente, já não impactam a tomada de decisão dos consumidores face às extensões de forma evidente.
- Há possibilidade da imagem da marca mãe vir a ser danificada caso as extensões não tenham sucesso.

Então, caso o processo de extensão da marca seja levado a cabo, existem factores a considerar. Em primeiro lugar, é importante desenvolver extensões que encaixem (fit) com os produtos da marca mãe, para que os consumidores

possam compreender a razão que está por trás da estratégia. Para o assegurar, é importante que estas sejam semelhantes ou complementos dos produtos da Salsa.

Em segundo lugar, deve ser tido em conta que as associações feitas à Salsa têm impacto no grau de aceitação das extensões. Por essa razão, é essencial conhecer essas associações, perceber qual o seu peso na decisão do consumidor, e quais são os factores que as influenciam. Desta forma, será mais fácil desenvolver esta estratégia de forma eficiente.

Em terceiro lugar, importa referir que a qualidade percebida face à Salsa não significa, por si só, que a aceitação das extensões vai ser favorável. É necessário a existência do fit entre a marca e a extensão para que esta relação se verifique.

Em quarto lugar, verifica-se que não basta os consumidores tornarem-se clientes da Salsa para virem a aceitar as extensões. É essencial que a confiança também passe pelo afecto que os mesmos têm à marca para que exista um maior potencial de sucesso das extensões apresentadas.

Em quinto lugar, é importante ter em conta que extensões sem sucesso têm impacto na imagem da Salsa e podem, no limite, diminuir o seu valor. Por essa razão, a decisão de implementar esta estratégia deve ser estudada por forma a perceber se existem razões para o fazer, qual a política de extensão mais adequada à Salsa, e quais os potenciais riscos e ganhos decorrentes deste processo.

Para concluir, é possível afirmar através do cruzamento entre a revisão de literatura, mais precisamente com os estudos de Aaker e Keller (1990) e Hem, Chernatony e Iversen (2003), e a análise dos dados recolhidos no estudo empírico, de entre as extensões propostas, aquelas que têm mais potencial de virem a ter sucesso são a Salsa Kids, a Salsa Kids e a Salsa Accessories.

# Capítulo 6

## Limitações e Futuras Pesquisas

A investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, a amostra é por conveniência e, por essa razão, os resultados não podem ser generalizados à restante população. Para além disso, a dimensão da é relativamente pequena face à população alvo da marca. Em segundo lugar, inquiridos que admitiram não conhecerem a Salsa, responderem a todo o questionário, o que pode justificar o elevado número de respostas que se centraram no meio das escalas de Likert, tais como “indiferente” ou “neutro”, o que poderá ter enviesado os resultados.

Em futuras pesquisas, sugere-se que seja inicialmente realizada uma pesquisa exploratória, através de um *focus group*, para apoiar o desenvolvimento das extensões fictícias que serão propostas. Desta forma, poder-se-á aproximar de forma mais eficiente as ofertas das extensões criadas às reais necessidades dos consumidores. Por outro lado, seria importante alargar a amostra para que esta pudesse ser mais representativa. Também se sugere que os estudos de Aaker e Keller (1990) e Hem, Chernatony e Iverson (2003) sejam totalmente replicados, já que neste estudo desenvolvido os mesmos foram adaptados, tendo sido retiradas algumas variáveis importantes, tais como o risco, a inovação, a dificuldade associada ao desenvolvimento das extensões, entre outras. Por fim, sugere-se que a pesquisa inclua segmentos de consumidores distintos.

# Referências Bibliográficas

- Aaker, D. 1991. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**, The Free Press: 1-22
- Aaker, D. 1996. **Building strong brands**, The Free Press, New York
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge. **California Management Review**, 42: 8-23
- Aaker, D. & Keller, K. 1990. Consumer evaluations of brand extensions. **Journal of Marketing**, 54: 27-41
- AMA Committee of Definitions. 1960. Marketing definitions: a glossary of marketing terms. Chicago
- Ambler, T. & Styles, C. 1997. Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. **Journal of Product & Brand Management**, 6, 1: 13-96
- BIC. Disponível em [pt.bicworld.com](http://pt.bicworld.com) (2015/04/05, 16H 30M)
- Brito, C. 2010. **Uma abordagem relacional da marca**. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, 9: 49-63
- Broniarczyk, S. & Alba, J. 1994. The importance of the brand in brand extension. **Journal of Marketing Research**. 31: 214-228
- Crainer, S. 1995. **The real power of brands: making brands for competitive advantage**. Pitman Publishing. London
- De Chernatony, L. & McDonald, M. 1998. **Creating powerful brands**. 2<sup>nd</sup> edition. Butterworth Heinemann. Oxford: 245-260

- Farquhar, P. 1989. Managing brand equity. **Journal of Advertising Research**, 30: 7-12
- Gardner, B. & Levy, S. 1955. **The product and the brand**. Harvard Business Review. 33: 33-39
- Hem, L., De Chernatony, L. & Iversen, N. 2001. Factors influencing successful brand extensions. **Journal of Marketing Management**. 19
- Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Marcas e Patentes. Disponível em [www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125](http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125) (2015/04/05; 15H 30M)
- IVN – Serviços partilhados, S.A. 2011. **Relatório de Gestão e Contas Consolidadas**. Ribeirão
- Kapferer, J. 2007. **The new strategic brand management – creating and sustaining brand equity long term**. 4th Ed. London: Kogan Page
- Keller, K. 1993. Conceptualization, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**. 57: 1-22
- Keller, K. 2003. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. Internacional Edition (2nd Ed). Prentice-Hall
- Keller, K. & Aaker, D. 1992. The effects of sequential introduction of brand extensions. **Journal of Marketing Research**, 29: 35-50
- Kim, C. & Lavack, A. 1996. Vertical brand extensions: current and managerial implications. **Journal of product & brand management**, 5: 61-75
- Kim, C., Lavack, M. & Smith, M. 2001. Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands. **Journal of Business Research**, 52: 211-222.
- Kotler, P. 1991. **Marketing management: analysis, planning, implementation and control** (7th ed). Prentice-hall, Englewood cliffs, NJ

- Kotler, P. & Armstrong, G. 2007. **Principles of Marketing**. 12th edition. Pearson Education. New Jersey: 123-157
- Kotler, P. & Keller, K. 2006. **Marketing Management**. 12th edition. Pearson Prentice Hall: 55-60
- Lencastre, P. 2007. **O livro da marca**. Edições Dom Quixote, Lisboa
- Lencastre, P. & Côrte-Real, A. 2010. One, two, three: a practical brand anatomy **Journal of Brand Management**, 17, 6: 399-412
- Lencastre, P. & Côrte-Real, A. 2013. **Brand response analysis: a Peircean semiotic approach**, Social Semiotics
- Lencastre, P. & Pedro, M. 2000. A Marca. In Brito, C. & Lencastre, P., **Os Horizontes do Marketing**. 19-59
- Levitt, T. 1960. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. 38, 4: 45-56
- Loken, B. & John, D. Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?. **Journal of Marketing**. 55: 71-84
- Machado, J. C. 2014. Marketing e identidade corporativa – o marketing da personalidade. In Brito, C., & Lencastre, P., **Novos Horizontes do Marketing**: 60-80. Dom Quixote
- Moore, Karl & Reid. 2008. **The birth of brand: 4000 years of branding history**. Business History. 50: 419-312
- Olins, W. 1990. **Corporate identity – making business strategy visible through design**. Harvard Business School Press, Boston.
- Park, C., Jaworski, B. & MacInnis, D. 1986. Strategic brand concept-image management. **The Journal of Marketing**. 135-145
- Pereira, S. 2005. **Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa**. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto: 113.

- Pierce, C. 1999. **Collected papers (1931-1958)**. Cambridge: Harvard University Press
- Phang, L. 2004. **Consumer evaluations of brand extensions: can B2B brands be extended into consumer market?** Tese de Mestrado. Maastricht University: 15-20
- Pitta, D. & Katsanis, L. 1995. Understanding brand equity for successful brand extension. **Journal of Consumer Marketing**. 12, 4: 51-64
- Salsa. Disponível em [www.salsastore.com/pt/](http://www.salsastore.com/pt/) (2015/04/02. 16H 40M)
- Sarkar & Singh. 2005. New paradigm in evolving brand management strategy. **Journal of Management Research**. 5: 80-90
- Tauber, E. 1988. Brand leverage: strategy for growth in a cost-controlled world. **Journal of Advertising Research**. 28: 26-30
- Virgin. Disponível em [www.virgin.com](http://www.virgin.com) (2015/04/05; 16H 00M)
- World Intellectual Property Organization. Trademarks. Disponível em [www.wipo.int/trademarks/en/en](http://www.wipo.int/trademarks/en/en) (2015/04/05; 15H 30M).

# Anexos

## Anexo 1

### Questionário

#### Introdução

O presente questionário tem como objetivo recolher dados para uma Tese de Mestrado em Marketing, na Universidade Católica Portuguesa – Porto. O estudo enquadra-se na temática de extensão de marca e pretende-se avaliar qual o seu potencial em diferentes contextos.

Agradeço desde já a participação e a eventual partilha deste questionário, que tem a duração de, aproximadamente, 10 minutos. Todas as respostas são anónimas e confidenciais.

Maria Aguiar de Alarcão | maria.aguiar.alarcao@gmail.com

**1. Indique, por favor, a sua idade:**

- < 18
- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 50
- > 50

**2. Indique, por favor, o seu género:**

- Masculino
- Feminino

3. **Indique, por favor, a sua ocupação actual:**

- Trabalhador(a) por conta própria
- Trabalhador(a) por conta de outrem
- Doméstico(a)
- Trabalhador-Estudante
- Estudante
- Desempregado(a)
- Outra

4. **Indique, por favor, as suas habilitações literárias (grau concluído mais elevado):**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. **Indique, por favor, se tem filhos:**

- Sim
- Não

6. **Quando pensa em calças de ganga, de que marca é que se lembra?**

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

7. **Quais das seguintes marcas de calças de ganga conhece? Poderá seleccionar um ou mais respostas.**

- a. Levi's
- b. Salsa
- c. Replay
- d. Guess
- e. Diesel
- f. Tiffosi
- g. Pepe Jeans
- h. Carhartt
- i. Nenhuma das anteriores

8. **Quando pensa na marca Salsa, quais são as primeiras 3 palavras de que se lembra?**

9. **Associa os seguintes atributos à marca Salsa? (Escala: Não associo nada, Associo pouco, Neutro, Associo, Associo muito)**

- a. Qualidade
- b. Price Premium
- c. Low Cost
- d. Design
- e. Variedade
- f. Produto Português
- g. Moda
- h. Fast Fashion
- i. Reconhecimento

- j. Tradição
- k. Inovação

10. **É cliente da Salsa?**

- a. Sim
- b. Não

i. **Se sim, quais são as principais razões que o levam a adquirir os produtos da Salsa?** (Por favor, arraste os atributos e coloque-os por ordem, sendo o 1º lugar correspondente ao atributo que mais influencia a sua decisão)

- 1. Qualidade
- 2. Preço
- 3. Variedade
- 4. Moda
- 5. Inovação
- 6. Design
- 7. Produto Nacional

ii. **Se não, quais as principais razões que o levam a não adquirir produtos da marca Salsa?** (Por favor, arraste os atributos e coloque-os por ordem, sendo o 1º lugar correspondente ao atributo que mais influencia a sua decisão)

- 1. Qualidade
- 2. Preço
- 3. Variedade
- 4. Moda
- 5. Inovação
- 6. Design
- 7. Produto Nacional

11. **Que outras marcas de calças de ganga compra?**

12. **Por favor, indique qual o seu grau de concordância com as seguintes frases** (Discordo totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo, Concordo Totalmente)

- a. A marca Salsa tem muito a ver comigo e identifico-me com ela.
- b. A marca Salsa ajusta-se bem ao meu estilo de vida.
- c. A marca Salsa é conhecida entre os meus amigos.
- d. A marca Salsa é de grande qualidade.
- e. Em comparação com outras marcas, a marca Salsa tem melhor qualidade.

13. **Se a Salsa lançasse uma das seguintes extensões de marca, qual seria o seu grau de aceitação?** (Completamente inaceitável, Inaceitável, Indiferente, Aceitável, Completamente aceitável)

- SALSА HOME – Poderá oferecer produtos têxteis-lar tais como colchas, jogos de cama, toalhas de banho, almofadas, entre outros.
- SALSА FRAGRANCES – Poderá oferecer produtos de cosmética, tais como perfumes, colónias, cremes para corpo, gel de banho, entre outros.
- SALSА TIME – Poderá oferecer uma vasta gama de relógios para homem, mulher e criança.
- SALSА KIDS – Poderá oferecer uma vasta gama de produtos de vestuário para crianças, tais como calças, t-shirts, casacos, camisas, camisolas, entre outros.

- SALSА BEACH – Poderá oferecer uma vasta gama de produtos de banho tais como toalhas de praia, calções de banho, biquínis, entre outros.
- SALSА ACCESSORIES – Poderá oferecer acessórios de bijuteria, lenços, óculos de sol, entre outros.
- SALSА TRAVEL – Poderá oferecer uma vasta gama de malas de viagem, carteiras, porta-moedas, porta-documentos, entre outros.

14. Se a Salsa lançasse uma das seguintes extensões de marca, qual a probabilidade de comprar os seus produtos? (Nada provável, Pouco provável, Indiferente, Provável, Muito provável)

[Foram apresentadas as mesmas extensões da pergunta 14]

15. Na sua opinião, qual seria o impacto do lançamento das seguintes extensões no valor da marca Salsa? (Diminuiria muito o valor, Diminuiria o Valor, Neutro, Criaria valor, Criaria muito o valor)

[Foram apresentadas as mesmas extensões da pergunta 14]

## Anexo 2

Crosstab

Contagem

		É cliente da Salsa?		Total
		Sim	Não	
Indique, por favor, a sua idade:	1	0	7	7
	18 - 25	21	58	79
	26 - 35	7	17	24
	36 - 50	9	18	27
	> 50	2	15	17
Total		39	115	154

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	5,196 <sup>a</sup>	4	,268
Razão de verossimilhança	7,136	4	,129
Associação Linear por Linear	,000	1	,986
N de Casos Válidos	154		

a. 2 células (20,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,77.

Tabela 14: Resultados do teste qui-quadrado Idade\* É cliente Salsa? Fonte: Output SPSS.

**Crosstab**

Contagem

		É cliente da Salsa?		Total
		Sim	Não	
Indique, por favor, qual a sua ocupação actual:	Trabador(a) por conta própria.	1	10	11
	Trabador(a) por conta de outrem.	16	36	52
	Trabalhador-estudante. Estudante.	6	8	14
		14	52	66
	Desempregado(a). Outra.	1	6	7
		1	3	4
<b>Total</b>		39	115	154

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	5,665 <sup>a</sup>	5	,340
Razão de verossimilhança	5,821	5	,324
Associação Linear por Linear	,263	1	,608
N de Casos Válidos	154		

a. 5 células (41,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,01.

Tabela 15: Resultado do teste qui-quadrado Ocupação\* É cliente Salsa? Fonte: Output SPSS.

### Crosstab

Contagem

		É cliente da Salsa?		Total
		Sim	Não	
Indique, por favor, as suas habilitações literárias (grau concluído mais elevado):	Ensino Básico.	0	3	3
	Ensino Secundário.	10	32	42
	Licenciatura.	18	52	70
	Mestrado.	9	24	33
	Doutoramento.	2	4	6
Total		39	115	154

### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	1,344 <sup>a</sup>	4	,854
Razão de verossimilhança	2,066	4	,724
Associação Linear por Linear	,669	1	,413
N de Casos Válidos	154		

a. 4 células (40,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,76.

Tabela 16: Resultados do teste qui-quadrado Habilitações literárias\* É cliente Salsa? Fonte: Output SPSS.

## Anexo 3

### Crosstab

Contagem

		Associa os seguintes atributos à marca Salsa?-Qualidade					Total
		Não associada	Associo pouco	Neutro	Associo	Associo muito	
É cliente da Salsa?	Sim	0	0	2	21	16	39
	Não	12	12	24	54	13	115
Total		12	12	26	75	29	154

### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	26,359 <sup>a</sup>	4	,000
Razão de verossimilhança	31,353	4	,000
Associação Linear por Linear	22,368	1	,000
N de Casos Válidos	154		

a. 2 células (20,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,04.

Tabela 17: Resultados do teste qui-quadrado É cliente Salsa?\* Associa os seguintes atributos à Salsa? – Qualidade. Fonte: Output SPSS.

## Anexo 4

### Crosstab

Contagem

		Associa os seguintes atributos à marca Salsa?-Design					Total
		Não associada	Associo pouco	Neutro	Associo	Associo muito	
É cliente da Salsa?	Sim	0	2	8	25	4	39
	Não	16	23	20	46	10	115
Total		16	25	28	71	14	154

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	13,298 <sup>a</sup>	4	,010
Razão de verossimilhança	17,974	4	,001
Associação Linear por Linear	10,651	1	,001
N de Casos Válidos	154		

a. 2 células (20,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,55.

Tabela 18: Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?\* Associa os seguintes atributos à Salsa? – *Design*. Fonte: Output SPSS.

## Anexo 5

**Crosstab**

Contagem

		Associa os seguintes atributos à marca Salsa?-Variedade					Total
		Não associa nada	Associa pouco	Neutro	Associa	Associa muito	
É cliente da Salsa?	Sim	0	3	12	15	9	39
	Não	16	24	32	37	6	115
Total		16	27	44	52	15	154

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	18,277 <sup>a</sup>	4	,001
Razão de verossimilhança	21,218	4	,000
Associação Linear por Linear	15,385	1	,000
N de Casos Válidos	154		

a. 2 células (20,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,80.

Tabela 19 Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?\* Associa os seguintes atributos à Salsa? – *Variedade*. Fonte: Output SPSS.

## Anexo 6

### Crosstab

Contagem

		Associa os seguintes atributos à marca Salsa?-Moda					Total
		Não associa nada	Associa pouco	Neutro	Associa	Associa muito	
É cliente da Salsa?	Sim	0	0	4	25	10	39
	Não	12	15	21	52	15	115
Total		12	15	25	77	25	154

### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	15,230 <sup>a</sup>	4	,004
Razão de verossimilhança	21,582	4	,000
Associação Linear por Linear	14,287	1	,000
N de Casos Válidos	154		

a. 2 células (20,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,04.

Tabela 20: Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?\* Associa os seguintes atributos à Salsa? – Moda. Fonte: Output SPSS.

## Anexo 7

### Crosstab

Contagem

		Associa os seguintes atributos à marca Salsa?-Reconhecimento					Total
		Não associa nada	Associa pouco	Neutro	Associa	Associa muito	
É cliente da Salsa?	Sim	0	0	6	25	8	39
	Não	12	14	29	50	10	115
Total		12	14	35	75	18	154

**Testes qui-quadrado**

	Valor	Df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	16,079 <sup>a</sup>	4	,003
Razão de verossimilhança	22,011	4	,000
Associação Linear por Linear	15,268	1	,000
N de Casos Válidos	154		

a. 3 células (30,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,04.

Tabela 21: Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?\* Associa os seguintes atributos à Salsa? – Reconhecimento. Fonte: Output SPSS.

## Anexo 8

**Crosstab**

Contagem

		Associa os seguintes atributos à marca Salsa?-Inovação					Total
		Não associa nada	Associa pouco	Neutro	Associa	Associa muito	
É cliente da Salsa?	Sim	0	3	10	20	6	39
	Não	15	21	32	39	8	115
Total		15	24	42	59	14	154

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	11,794 <sup>a</sup>	4	,019
Razão de verossimilhança	15,415	4	,004
Associação Linear por Linear	11,664	1	,001
N de Casos Válidos	154		

a. 2 células (20,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,55.

Tabela 22: Resultado do teste qui-quadrado É cliente Salsa?\* Associa os seguintes atributos à Salsa? – Inovação. Fonte: Output SPSS