



RAM. Revista de Administração Mackenzie
ISSN: 1518-6776
revista.adm@mackenzie.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Brasil

CONTENTO DE OLIVEIRA, BRAULIO ALEXANDRE; MATTAR, FAUZE NAJIB
UM ESTUDO ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE EXTENSÕES DE MARCA E DE LINHA DE
PRODUTOS

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 2, núm. 2, 2001, pp. 39-54
Universidade Presbiteriana Mackenzie
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195418168005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



UM ESTUDO ACERCA

DAS ESTRATÉGIAS DE

EXTENSÕES DE MARCA E

DE LINHA DE PRODUTOS

BRAULIO ALEXANDRE CONTENTO DE OLIVEIRA

*Aluno especial do Programa de Doutorado em Administração da FEA/USP, em 2000; Bacharel e Mestre em Administração pela Universidade Mackenzie; Professor da FISP e da Universidade Anhembi-Morumbi; Consultor da FIA-FEA/USP.
E-mail: braulioc@uol.com.br/ braulioc@ig.com.br*

FAUZE NAJIB MATTAR

*Bacharel, Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela FEA/USP; professor da FEA/USP. Coordenador de projetos da Fundação Instituto de Administração. Professor visitante da University of Massachussets, – College of Management, – Marketing Department.
E-mail: fauze@usp.br*





RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar as diferenças, as possibilidades, os benefícios e os riscos associados às estratégias de extensão de marca e de linha de produtos. Por meio de pesquisa bibliográfica e das experiências dos autores, chegou-se às seguintes conclusões: extensão de marca diz respeito à utilização de uma marca já trabalhada por uma empresa em um novo produto, de uma categoria ainda não trabalhada por ela; e, extensão de linha diz respeito à inclusão de um novo item de produto ao composto de produtos de uma empresa, o qual guarda um alto grau de similaridade com um ou mais produtos dela e pode levar, ou não, uma marca já utilizada.

PALAVRAS-CHAVE

Extensão de Marca; extensão de linha de produto; políticas de extensão; política de marca.

ABSTRACT

This paper has as its chief aim to present the differences, possibilities, benefits and risks associated to brand and product line extension strategies. The study, carried out through bibliography research and authors experiences, led to this conclusions: the brand extension refers to the use of a brand already worked by a company in a non-worked category; and, line extension refers to the introduce of a new product in the product portfolio of a company, whose has a high level of similarities with one or more worked products by a company, and may have or not a brand also worked.

KEYWORDS

Brand extension; product line extension; extensions policies; brand policy.

41

1 INTRODUÇÃO

Entre as estratégias de organizações competitivas podemos destacar o contínuo desenvolvimento e lançamento de novos produtos, o que é realizado em virtude da necessidade de substituição daqueles que já não proporcionam benefícios importantes a elas e aos seu público-alvo. Ou seja, em razão da percepção de oportunidades que possibilitem aumentar a receita, o lucro, a participação de

mercado, o espaço nos pontos-de-venda ou a fidelidade dos consumidores, as organizações comumente introduzem novos produtos no mercado.

O novo produto tanto pode compor uma linha de produtos já trabalhada pela empresa como fazer parte de uma nova. As extensões de linha de produtos e de marca apresentam-se como estratégias bastante utilizadas pelas empresas, quando do lançamento de novos produtos, em razão do aproveitamento das suas possibilidades - busca de sinergia -, da economia que se obtém, em detrimento do estabelecimento de um produto inovador, e das dificuldades existentes para o seu desenvolvimento.

Segundo Clancy & Shulman (1993), na área de bens de consumo embalados a taxa de fracasso de novos produtos é estimada em cerca de 80%, sendo que a maioria desses novos produtos é composta de extensões de linha. No caso de produtos alimentícios, as extensões de linha chegam a 89% dos novos produtos (Kotler, 1998).

2 OBJETIVO DO TRABALHO

A proposta deste estudo é apresentar, interpretar e consubstanciar, com base na revisão da literatura pertinente e nas experiências dos seus autores, diversas conceituações utilizadas em obras de marketing acerca das extensões de linha de produtos e de marca. Pretende-se, com isso, proporcionar um melhor entendimento delas, bem como dos benefícios e riscos associados a cada possibilidade que oferecem.

3 EXTENSÕES DE MARCA E DE LINHA DE PRODUTOS

Segundo Aaker (1998), uma marca diz-se estendida quando é colocada em produtos de classe diferente daquela na qual a marca está presente atualmente. Esse é, também, o entendimento de Tauber (1988:27), que afirma que extensão de marca “é a utilização de uma marca de uma categoria para introduzir produtos em uma categoria totalmente diferente.” Para Tavares (1997:102), uma marca “permite sua utilização tanto em produtos intimamente relacionados como aparentemente não relacionados à mesma classe de consumo, grupo de clientes, canais de distribuição ou comunicação”. Ainda segundo o mesmo autor, as extensões, independentemente se de linha – quando o novo produto pertence a uma categoria já trabalhada pela empresa – ou de marca – quando o novo produto não pertence a qualquer categoria já trabalhada pela empresa –, recebem uma marca já existente, pois entende a extensão de linha como sendo o uso da marca para uma nova oferta ou versão dentro da mesma categoria de

produto, conforme apresenta-se no Quadro 1. Essa abordagem é mais evidente nas idéias apresentadas por Farquhar apud Hernandez (1996:9), que diz haver dois tipos de extensão de marca: extensão de linha e extensão de categoria.

ALTERNATIVAS DE LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS		
LINHAS NOVOS PRODUTOS	ATUAL	NOVA
Extensão de Marca	Produtos relacionados a canais, mídia, consumo ou outro aspecto	Produtos aparentemente não relacionados
Extensão de Linha	Novas características das versões atuais	Produtos com características semelhantes aos voltados para outro tipo de demanda
Produto Novo	Produtos relacionados à linha atual que não utilizam a marca dos produtos estabelecidos	Produtos não relacionados

Fonte: Mauro Calixta Tavares, 1998.

Segundo Tauber (1981:37), a extensão de marca deve ser utilizada com uma finalidade específica, pois para ele é uma estratégia “para uma empresa entrar em um novo negócio através da alavancagem do seu ativo mais valioso – a lembrança do consumidor, o *goodwill* e as impressões associadas à marca”.

O mesmo autor identifica, ainda, quatro tipos de estratégias para o lançamento de novos produtos:

- *Novo produto tradicional*: diz respeito à introdução de uma nova marca em um mercado ainda não explorado pela empresa.
- *Produto de flanco*: diz respeito à introdução de uma nova marca em um mercado no qual a empresa já atua.
- *Extensão de linha*: diz respeito à utilização de uma marca já trabalhada pela empresa em uma categoria de produtos na qual já atua.
- *Extensão de marca*: diz respeito à utilização de uma marca já trabalhada pela empresa em uma nova categoria de produtos para ela.

Embora Tavares e Tauber não utilizem a mesma terminologia que Farquhar, também indicam que a extensão de linha é uma forma de se estender a marca, pois deixam claro que, quando uma linha de produtos é estendida, a marca da linha deve ser utilizada no novo produto.

As diferenças de extensão de linha de produtos e de marca podem ser entendidas tanto pela visão do consumidor, quanto pela visão da empresa, conforme sugerem Desai & Hoyer apud Hernandez (1996:9) sob a ótica do consumidor, a extensão de linha envolve o julgamento das similaridades entre dois exemplos de uma mesma categoria de produtos, enquanto a extensão de marca, de categorias diferentes, mas com mesmo nome; sob a ótica da empresa, a extensão de linha pretende atender novos usuários, enquanto a extensão de marca pretende atender os usuários da marca.

Dentre os conceitos relativos a linha de produtos e sua extensão analisados, aqueles que nos parecem mais adequados são os desenvolvidos por Semenik & Bamossy (1996:302) – os quais afirmam que uma linha de produtos “consiste num grupo de produtos similares, comercializados por uma empresa, que atendem a uma finalidade similar no mercado” – e por Boone & Kurtz (1998:272) – que apresentam que extensão de linha diz respeito ao “desenvolvimento de ofertas individuais atraentes para diferentes segmentos do mercado, mas que continuam intimamente relacionados com a linha de produtos existente”. Com base nesses conceitos, foram desenvolvidos alguns constructos pelos autores deste trabalho, os quais são apresentados no próximo item.

4 OS CONCEITOS DE EXTENSÕES DE MARCA E DE LINHA DE PRODUTOS SEGUNDO OS AUTORES

Conforme apresentado, extensão de marca trata-se da utilização de uma marca já utilizada por uma empresa em produtos de categorias diferentes das trabalhadas até então, ou seja, produtos que não guardam semelhança entre si em relação aos seus atributos e benefícios que proporcionam (outras linhas de produtos, de classes diferentes dos produtos que atualmente levam a marca). Como exemplo, pode-se citar a marca Parmalat, que, além de utilizada em diversos produtos alimentícios, passou a ser empregada em sorveterias denominadas Gelateria Parmalat.

Em se tratando de extensão de linha de produtos, a consonância entre os autores consultados é pequena, sobretudo se compararmos Farquhar, Tauber e Tavares com Boone & Kurtz ou Semenik & Bamossy. A abordagem utilizada pelos três primeiros autores – que afirmam a obrigatoriedade de utilização da mesma marca da linha para que ela seja dita estendida – pode ter se desenvol-

vido em virtude de muitas empresas utilizarem uma marca em diversos produtos que guardam alguma similaridade, física ou não, com base nas percepções do mercado ou da empresa para identificar suas linhas de produtos. A possível razão para isso decorre da necessidade de agrupar produtos voltados a públicos-alvo semelhantes, como forma de contribuir para o processo de posicionamento e gerenciamento de produtos e de possibilitar às empresas otimizarem os seus resultados. Assim, como exemplo, podemos citar a empresa Nestlé, que fabrica diversos produtos que levam a marca Nescau, o que pode dar origem à “Linha Nescau”. Porém, se for utilizada a classificação pela categoria de produtos, tem-se diversas linhas com diversas marcas, por exemplo, linha de achocolatados (Nescau e Quick) e a linha de sorvetes (Nescau e Galak). Nesse caso, a divisão por marcas parece mais adequada, em detrimento da divisão por categoria de produtos.

Os autores desse trabalho entendem que, quando um novo produto é incorporado a uma linha de produtos já existente, diz-se que esta foi estendida e, dependendo da política da empresa, a marca dessa linha, a marca institucional ou ambas podem ser também estendidas ao novo produto ou, ainda, o novo produto pode possuir uma marca distinta. Essa abordagem acerca da extensão de linha de produtos, que desconsidera a obrigatoriedade de utilização de uma mesma marca, é superficialmente comentada por Kotler (1998:387) – embora contradiitoriamente também cite que a extensão de linha deve possuir a mesma marca da linha já existente (1998:401) –, por Semenik & Bamossy (1996) e por Boone & Kurtz (1998). Assim, para que produtos sejam ditos de uma mesma linha, devem, além de possuir características semelhantes (a marca pode ser ou não uma delas), atender às necessidades e aos desejos também semelhantes. Além disso, entendemos que produtos de uma mesma linha são aqueles que guardam um alto grau de similaridade entre si, atendem a uma mesma necessidade principal e proporcionam benefícios semelhantes aos consumidores. Portanto, o que define se um produto é uma extensão de linha ou de marca é o grau de relacionamento do novo produto para com os demais produtos de linhas já existentes, e o benefício principal proporcionado ao consumidor. Assim, um novo produto incorporado a uma linha já existente pode possuir, ou não, a mesma marca que outros produtos dela.

Há, portanto, diversas alternativas disponíveis para se estender uma linha de produtos, as quais são apresentadas abaixo:

- *Extensão da linha de produtos com a marca de família* – quando estende-se uma linha de produtos juntamente com a sua marca, que é um atributo também dos demais produtos da linha. Como exemplo, pode-se citar os refrigerantes Fanta Laranja, Fanta Laranja Diet e Fanta Uva da empresa Coca-Cola.

- *Extensão da linha de produtos com a marca institucional* – quando estende-se uma linha de produtos que leva uma mesma marca (nome da empresa ou fictícia) que todos os demais itens de produto da empresa. Como exemplo, pode-se citar os leites Parmalat Integral, Parmalat Semi-Desnatado e Parmalat Desnatado.
- *Extensão da linha de produtos com a marca institucional, combinada com a marca da linha ou marca individual* – quando o novo produto recebe a marca da linha à qual foi incorporado ou possui uma marca individual combinada com a marca institucional. Como exemplo, pode-se entender nessa classificação o biscoito Chocookie/Nabisco e o leite condensado Moça/Nestlé.
- *Extensão da linha de produtos com marcas individuais* – quando estende-se uma linha de produtos e a política adotada é de marcas diferentes para cada item de produto. Como exemplo, pode-se citar os chocolates Chokito, Prestígio e Galak, fabricados pela Nestlé.

Tem-se claro, dessa forma, que as possibilidades de combinação de marcas são múltiplas e complementam as decisões sobre produtos. A Figura 1 mostra que a decisão acerca da política de marca a ser adotada deve ser tomada após a opção que uma empresa deve fazer em relação à inclusão, ou não, de um novo produto a uma linha já existente.

FIGURA 1
FORMAS DE INTEGRAÇÃO DO NOVO PRODUTO A UMA EMPRESA



Fonte: Shiozawa, 1993:67.

5 POLÍTICAS DE MARCAS

Dentre as decisões que uma organização deve tomar, quando do lançamento de um novo produto, está a política de marca a ser adotada. Segundo Schmidt & Guimarães (1985:60-64), há quatro políticas possíveis, apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 POLÍTICAS DE MARCAS		
MARCAS LINHAS DE PRODUTOS	UMA MARCA	DIVERSAS MARCAS
Dentro de uma linha	Marca única	Marcas múltiplas
Entre linhas	Extensão da marca	Marcas independentes

Fonte: Schmidt & Guimarães, 1985.

De acordo com as autoras, cada política de marca passível de ser adotada oferece determinadas vantagens e desvantagens, as quais são descritas abaixo:

- *Marca única* – consiste na utilização da mesma marca em todos os itens de uma determinada linha de produtos de uma empresa. Quando se faz uso dessa política, a marca é reforçada perante o consumidor a cada adição que a organização faz à sua linha de produtos. Os benefícios e qualidades percebidos em relação à marca são transferidos ao novo produto. O risco associado a esta política está relacionado à necessidade que o novo item de produto tem de possuir os mesmos padrões que os demais que levam a mesma marca, pois caso isso não ocorra, segundo Schmidt & Guimarães (1985), ele poderá prejudicar os demais itens que possuem a mesma marca, pois a associação entre eles é imediata.
- *Marcas múltiplas* – consiste na utilização de uma marca para cada item de uma determinada linha de produtos. O benefício obtido está associado à possibilidade de uma maior autonomia em relação aos outros produtos da linha, podendo-se, inclusive, atender diferentes nichos de mercado sem incorrer em riscos de deterioração da marca ou da empresa, quando ela decidir trabalhar, por exemplo, com padrões diversos de preço e qualidade,

o que pode vir a ocorrer se a política de marca única for adotada. A desvantagem dessa política está associada ao fato de que os recursos destinados à promoção da linha de produtos deverá ser diluído para beneficiar todos os itens com suas respectivas marcas; caso contrário, alguns itens poderão ter o seu ciclo de vida encurtado ou apresentar resultados aquém dos esperados.

- *Extensão da marca* – consiste na utilização de uma mesma marca para diferentes linhas e tipos de produtos. O principal benefício dessa política está na possibilidade de se incorrer em menores custos de marketing, já que busca transferir os benefícios obtidos por uma marca a diversas linhas de produtos. Porém, correm-se os mesmos riscos que a política de marca única, mas com menor intensidade, pois não seria afetado todo o composto de produtos de uma empresa, mas apenas as linhas de produtos que levarem uma mesma marca.
- *Marcas independentes* – consiste na utilização de diversas marcas independentes em cada uma das linhas de produtos de uma organização. O risco associado está, assim quando da utilização da política de marcas múltiplas, na pulverização dos recursos aplicados nas promoções das linhas com suas diversas marcas. Porém, essa estratégia diminui a necessidade de padronização entre as diversas linhas quanto à qualidade, uso do produto, imagem e o composto de marketing. Assim, cada linha de produtos pode atender a diversos nichos de mercado sem o risco de deterioração dos produtos pertencentes a outras linhas trabalhadas por uma empresa.

6 RISCOS E FUNDAMENTOS DAS EXTENSÕES

6.2 EXTENSÃO DE MARCA

Segundo Ries & Trout (1997), a extensão de um nome já conhecido para outros produtos nem sempre proporciona os melhores resultados, em virtude de ele já ocupar uma posição na mente dos consumidores. Ressaltam, ainda, que a extensão de uma marca é incompatível com a pretensão de ser líder de mercado. Porém, pode-se afirmar que dois fatores contribuem para essa prática:

- i. *A questão financeira*, uma vez que o custo para o estabelecimento adequado no mercado de uma nova marca nominal tem sido estimado entre 50 e 150 milhões de dólares, o qual pode ser substancialmente reduzido caso

sejam utilizadas estratégias de extensão (Tauber, 1988:26; Aaker, 1998: 219).

2. *A falta de comprovação científica de tais pareceres*, pois um levantamento em companhias líderes de produtos de consumo nos Estados Unidos constatou que 89% dos lançamentos de novos produtos eram extensões de linhas (com e sem a marca), 6% extensões de marca e apenas 5% eram marcas novas (Ogiba & Kesler apud Aaker, 1998:219). Este estudo demonstra que é possível ter-se a liderança do mercado mesmo utilizando extensões, desde que se obtenha sucesso com elas.

Por meio da extensão de marca, pode-se ampliar a base de consumidores, conforme indica a teoria da multimarca de Young (1967:144):

“duas ou mais marcas vendidas pela mesma empresa para uma mesma necessidade de um consumidor podem capturar mais vendas e lucros que uma”.

Atualmente, também outros indicadores devem ser levados em consideração, além do financeiro, para a adoção das estratégias de extensão, como a participação relativa no mercado de atuação, a satisfação do consumidor, e a presença no ponto-de-venda.

Tanto para Kerin et al. (1978) quanto para Young (1967), as extensões funcionam como propulsoras do desenvolvimento das organizações, pois necessitam de menores investimentos em marketing – o que possibilita um maior número de lançamentos de novos produtos.

Gamble (1967:171) descreve as principais vantagens da utilização da extensão de marca como estratégia empresarial:

- aumento do impacto da propaganda sobre a marca, podendo-se reduzir custos;
- aumento dos espaços nos pontos-de-venda destinados aos produtos da empresa;
- diminuição dos custos de distribuição;
- maior aceitabilidade dos novos produtos, por parte dos varejistas, tendo em vista que os consumidores finais reconhecem a marca de imediato;
- possibilidade de corrigir distorções sazonais, por possuir mais produtos.

Porém, o mesmo autor descreve algumas armadilhas que podem surgir com a política de extensão de marca:

- diluição do conceito individual de um produto;
- diluição dos efeitos da propaganda;
- utilização em um produto inadequado.

Segundo um estudo realizado por Aaker & Keller (1990), a extensão de marca proporciona vantagem pelo reconhecimento do nome e da imagem, reduzindo, assim, o risco da introdução de novos produtos, pois gastam-se menos recursos com distribuição e aumenta-se a eficácia das promoções. Alertam, porém, que o sucesso de uma extensão de marca depende do comportamento do consumidor. Nesse mesmo estudo, os autores chegaram às seguintes conclusões quanto às associações que os consumidores realizam frente às extensões de marca:

- Não há uma ligação direta entre a qualidade percebida na marca e a atitude para com a extensão.
- A qualidade percebida na marca original é transferida para a extensão apenas quando os produtos são complementares ou substitutos.
- Em relação à percepção de adequada classe de produto, o complemento e a substituição não são relevantes, porém, a transferência de conhecimento (*know-how*) é bastante importante.
- A transferência e o complemento são as dimensões mais relevantes para o comportamento do consumidor frente à extensão de marca, porém, há uma relação negativa quando as duas são trabalhadas.
- Quanto mais complexo é o produto para o qual se estendeu a marca, mais aceito ele é pelo consumidor.

Um outro estudo realizado acerca da percepção dos consumidores frente às extensões de marca chegou às seguintes conclusões (Tavares, 1997):

- O consumidor tende a não associar o nome de marcas individuais aos seus fabricantes.
- O consumidor transfere o afeto da marca principal à extensão, mas quando não gosta da extensão, não deixa de gostar da marca principal.
- A comparação entre produtos, por parte do consumidor, é mais forte junto à sua categoria do que entre marcas.
- Os atributos considerados secundários podem contribuir para o processo de decisão de compra.

O autor ressalta que tais resultados são, em maior ou menor grau, afetados pela experiência de compra, faixa etária e classe social do consumidor.

6.2 EXTENSÃO DE LINHA DE PRODUTOS

As estratégias de extensões, tanto de linha de produtos quanto de marca, são criticadas negativamente por Ries & Trout (1997), que afirmam que não adianta criar alguma coisa nova ou diferente, mas sim manipular o que já existe dentro da mente do consumidor, devido à grande quantidade de produtos já existentes.

Ries & Trout (1997) têm uma opinião bastante radical com respeito às extensões, alicerçada em diversos exemplos apresentados na referida obra. Todavia, as explicações apresentadas baseiam-se na possível confusão que os consumidores fazem frente às extensões, não abordando, de forma específica, os possíveis problemas, peculiaridades e gerenciamento desses produtos, deixando a impressão de que um produto é fadado ao fracasso pelo fato de ser uma extensão.

Kerin et al. (1978:25), assim como Ries & Trout (1997), abordam a inadequação da extensão de linha, porém, de forma menos radical, conforme se observa na citação abaixo:

“Enquanto a extensão de linha de produto ou estratégia de reposicionamento possuem riscos menores de insucessos para o produto que está sendo introduzido, efeitos negativos potenciais nos produtos existentes ofertados a mercados existentes devem ser considerados.”

Nota-se, ainda, que um dos riscos que as estratégias de extensão proporcionam é a ocorrência de canibalismo, conceituado por Oliveira (2000:5) como:

“Uma apropriação que um novo produto faz de parte ou do todo da receita das vendas, do volume das vendas (quantidade), da participação relativa no mercado de atuação, dos lucros, dos espaços destinado pelos canais de distribuição e/ou da fidelidade dos consumidores, que normalmente ocorrem a um ou mais produto(s) já existente(s) da mesma empresa.”

Porém, como se apresentou na introdução deste trabalho, há um forte direcionamento para o lançamento de extensões, fundamentado nas possibilidades que elas proporcionam às empresas.

Alguns benefícios, cuidados e riscos da estratégia de extensão de linha são apresentados por Reddy et al. (1994) em um estudo realizado com 75 extensões de

linha de 34 marcas de cigarros. Abaixo estão descritas suas principais conclusões:

- As extensões de linha que possuem marcas fortes são mais bem-sucedidas que as extensões que possuem marcas fracas.
- As extensões de linha com marcas simbólicas alcançam maior sucesso em relação às extensões com marcas menos simbólicas.
- As extensões de linha que recebem maior apoio de propaganda e promoção são mais bem-sucedidas do que as que recebem menor apoio.
- As extensões de linha introduzidas mais cedo em uma subcategoria de produtos obtêm maior sucesso em relação aos produtos introduzidos mais tarde, porém com a condição de que sejam extensões com marcas fortes.
- O tamanho da empresa e as competências de marketing exercem um papel importante no sucesso da extensão de linha.
- As extensões de linha com a mesma marca da linha que entraram mais cedo no mercado auxiliaram na expansão da sua marca.
- A incrementação das vendas gerada pelas extensões de linha pode superar as perdas causadas pela canibalização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As extensões de linha, de marca ou ambas devem ser avaliadas pela visão do consumidor, buscando-se conhecer o impacto de cada estratégia possível de ser adotada antes do efetivo lançamento do novo produto no mercado, a fim de contribuir para o processo de planejamento de marketing e evitar inadequações que prejudiquem outros produtos da empresa.

Pode-se afirmar que uma adequada política de extensão aumenta a probabilidade do novo produto obter sucesso, pois traz associada a ela outros procedimentos da organização, como o seu gerenciamento e o seu posicionamento, que, se realizado em desacordo com a percepção do mercado consumidor, implica a não-otimização dos recursos da organização. Assim, faz-se necessário um completo processo de pesquisa e de testes de mercado, por meio de técnicas que permitam obter tais informações.

A falta de consonância entre diversos autores acerca do conceito de extensão de linha de produtos deve-se à consideração de diferentes variáveis para descrevê-lo. Alguns autores tomam por base que um produto é similar quando possui uma mesma marca, enquanto outros tomam por base um conjunto mais amplo de aspectos e percebem a marca como sendo um dos atributos do produto – que pode ser desmembrado para integrar outros produtos –, visão esta da qual os autores deste estudo partilham.

Por fim, recomendamos que estudos empíricos sejam realizados sobre as

estratégias de extensões das empresas brasileiras (ou aqui situadas), sobretudo voltados ao conhecimento das condições de utilização, dos benefícios obtidos e dos problemas delas advindos, bem como de seus relacionamentos com o processo de decisão de compra do consumidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. *Brand equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.
- _____, KELLER, Kevin L. Consumer evaluations of brand extension, *Journal of Marketing*, New York, v. 54, n. 1, p. 27-41, jan. 1990.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CLANCY, Kevin, SHULMAN, Roberts. *A revolução no marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1993.
- GAMBLE, Theodore. Brand extension. In: ADLER, Lee. *Plotting marketing strategy*. New York: Simon & Schuster, 1967, p. 165-77.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa. *Proposição de um modelo de avaliação de extensões de marcas: um estudo exploratório*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996. (Dissertação – FEA)
- KERIN, Roger A. et al. Cannibalism and new product development. *Business Horizons*, Greenwich, v. 21, n. 5, p. 25-31, set./out. 1978.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Braulio A. C. *Canibalismo entre produtos: um estudo exploratório dos fatores de marketing que contribuem para a sua ocorrência em indústrias alimentícias paulistanas*. São Paulo: Universidade Mackenzie, 2000. (Dissertação – PPGA)
- REDDY, Srinivas K.; HOLAK, Susan L.; BHAT, Subodh. To extend or not extend: success determinants of line extensions, *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 31, n. 2, p. 243-262, mai. 1994.
- RIES, Al, TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- SCHMIDT, Angela M. R., GUIMARÃES, Heloísa Borges. Condições e impacto das políticas de marca em empresas nacionais de bens de consumo, *Revisão de Administração*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 60-64, jan./mar. 1985.
- SEmenik, Richard J., BAMOSSY Gary J. *Princípios de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- TAUBER, Edward M. Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names, *Business Horizons*, Greenwich, v. 24, n. 2, p. 36-41, mar./abr. 1981.
- TAUBER, Edward M. Brand leverage: strategy for growth in a cost-control

- world, *Journal of Advertising Research*, New York, v. 28, n. 4, p. 26-30, ago./set. 1988.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Um estudo da construção do valor da marca baseado na sua extensão*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997. (Tese – FEA)
- TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca*. São Paulo: Harbra, 1998.
- YOUNG, Robert W. Multibrand entries. In: ADLER, Lee. *Plotting marketing strategy*. New York: Simon & Schuster, 1967, p. 143-64.