

## **Área temática: Marketing**

**Título do trabalho: A influência da estratégia de multimarcas na avaliação das alternativas de compra**

### **AUTORES**

**ANDRÉ HEIN KLIEMANN**

Universidade de São Paulo  
ahein@terra.com.br

**LUIZ ALBERTO MARCONDES HOMEN DE MELLO E CASTRO**

Universidade de São Paulo  
castrofea@yahoo.com.br

**LUIZA VENZKE BORTOLI**

Universidade de São Paulo  
luizavb@hotmail.com

**CRISTINA TOSTA**

Universidade de São Paulo  
tostas@terra.com.br

**MARIA ANGÉLICA TAPIA ILLANES**

Universidade de São Paulo  
mangelicati@terra.com.br

### **Resumo**

A fim de atender a diversificação e heterogeneidade das necessidades dos mercados, as empresas têm adotado a estratégia de multimarcas, a qual permite competir em diferentes segmentos de uma mesma categoria de produtos com ofertas semelhantes ou não. Este estudo analisa o impacto que esta estratégia pode ter sobre a avaliação do consumidor em relação a um forno de microondas. Para isto, analisou-se a opinião de 192 pessoas a respeito dos principais atributos de diferenciação deste produto na situação em que ele é produzido por uma empresa desconhecida e no contexto em que o mesmo produto é fabricado pela mesma companhia que comercializa a marca de forno de microondas preferida pelo respondente. Para analisar a significância estatística das diferenças na avaliação dos dois modelos, utilizou-se o teste t pareado. E, com o objetivo de formar grupos de pessoas com opiniões convergentes, procedeu-se com a análise de conglomerados. Constatou-se que a estratégia de multimarcas pode influenciar positivamente as avaliações de uma pessoa em relação a um forno de microondas, sendo os atributos intangíveis os mais impactados por essa associação, e que ela gera um risco de canibalização da demanda da marca endossante.

**Palavras-chave:** estratégia de multimarcas, avaliação das alternativas de compra, linha branca

## **Abstract**

In order to satisfy the diverse and heterogeneous needs of the markets, companies have adopted a multibrand strategy, which allows them to compete in different segments of the same product category with similar or distinct offers. This study analyzes the impact that this strategy may inflict on the consumer's evaluation of microwave ovens. The opinion of 192 interviewees concerning the most significant differentiation attributes of this product has been analyzed – at first, suggesting that it is manufactured by an unknown company and then in a context in which it is manufactured by the same company that sells the interviewee's favorite brand. A paired samples t-test has been used so as to analyze the statistical significance of the differences of evaluation between the two models. Moreover, in order to create groups of people with converging opinions, a cluster analysis has been applied. The study showed that a multibrand strategy can positively influence the evaluation of microwave ovens, with the intangible attributes being the most affected by this association, and that it generates a risk of cannibalizing the sales of the endorsing brand.

**Keywords:** multi brand strategy, evaluation of the purchase alternatives, white goods.

## 1. Introdução

Seguindo a trilha bem-sucedida de empresas como Unilever e Procter & Gamble, que são corporações mundialmente reconhecidas pela competência na gestão de um portfólio diverso de marcas, um número crescente de empresas tem investido na construção de uma arquitetura de marcas para os seus negócios.

É possível observar com frequência a introdução de extensões de marca, sub-marcas e até mesmo novas marcas pelos mesmos fabricantes que já atuam no mercado com uma marca reconhecida, com o objetivo principal de entrar em novos segmentos de mercado e, consequentemente, alcançar um maior número de consumidores.

Particularmente no mercado brasileiro, a expansão de consumo das classes menos favorecidas a partir da implantação do Plano Real criou oportunidades de ganhos adicionais através de ofertas distintas para este novo público. Para isso, fez-se necessário criar algum tipo de diferenciação das marcas existentes, de forma a ter um apelo junto a este novo tipo de consumidor; isto pode ser identificado na criação de marcas alternativas (ROCHA & SILVA, 2008). Esta estratégia, porém, traz alguns riscos. Caso a segmentação do mercado não seja bem definida - com grupos homogêneos bastante distintos entre si - ou caso não exista uma diferenciação clara entre as ofertas, através dos atributos de produto, pode-se incorrer no problema da canibalização, fazendo com que as marcas de uma mesma empresa concorram pela preferência dos mesmos consumidores.

Ainda que seja impossível garantir que a totalidade dos consumidores de uma nova marca será proveniente de novos entrantes no mercado ou de consumidores de marcas concorrentes, os investimentos na introdução de uma nova marca no mercado não terão o retorno desejado caso haja uma forte migração interna de consumidores entre as marcas de uma mesma empresa.

Na literatura existente sobre o assunto argumenta-se que o próprio uso de uma estratégia de multimarcas pode ser um fator atenuante desta canibalização, pois uma nova marca irá gerar associações distintas que irão apelar a consumidores igualmente distintos (LOMAX, 1996; AAKER, 1998). Porém, o fato de que o endosso de um fabricante que já atua no mercado com uma marca reconhecida poderá contribuir de forma importante para a existência da canibalização é normalmente negligenciado.

É sobre tal dinâmica que a problemática desta pesquisa está baseada, ou seja, o que se pretende com este estudo é averiguar o quanto a consciência de que uma marca desconhecida pertence a uma empresa que já possui uma marca de renome no mercado pode influenciar na avaliação das alternativas de compra do consumidor, aumentando assim o risco de canibalização.

Portanto, o objetivo deste trabalho é o de analisar os impactos na avaliação dos consumidores em relação às alternativas de compra de fornos de microondas, quando eles recebem a informação de que uma marca até então desconhecida é fabricada por uma empresa que já atua no mercado com uma marca conhecida. Parte-se da premissa de que, quanto maiores forem os impactos nesta avaliação por parte do consumidor, maior será também o risco de canibalização - ainda que a empresa atue com marcas distintas.

Como objetivo específico, dentro deste mesmo escopo, pretende-se avaliar quais os atributos de produto são mais impactados na avaliação do consumidor quando informado sobre a estratégia de multimarcas.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Segmentação e posicionamento

Dentro do processo estratégico de *marketing*, a segmentação e o posicionamento de mercado são temas bastante difundidos e de comprovada relevância. De fato, é possível afirmar que a segmentação e o posicionamento são algumas das principais contribuições do *marketing* para o gerenciamento estratégico das empresas, pois não somente viabilizam a operacionalização do próprio conceito de *marketing*, mas também guiam toda a sua estratégia e a alocação de recursos entre produtos e mercados (BIGGADIKE, 1981; WIND, 1978).

De fato, no cenário competitivo atual, uma quantidade cada vez menor de empresas consegue trabalhar no conceito de *marketing* de massa puro. Os clientes têm, cada vez mais, diversificado suas exigências de compra, e os produtos não podem mais ser vendidos sem considerar esta heterogeneidade das necessidades dos consumidores. Como consequência, uma empresa não consegue apelar à totalidade do mercado com uma oferta única e acaba optando, assim, pelo foco em um mercado-alvo (KOTLER, 2000; WEDEL & KAMAKURA, 1999).

A segmentação de mercado é definida por Wedel e Kamakura (1999) como sendo “um conjunto de variáveis que possibilitam classificar consumidores potenciais em grupos homogêneos”. Para a implementação do binômio segmentação-posicionamento de mercado, Kotler (2000) sugere a seguinte seqüência: 1) identificação dos grupos distintos (e dos perfis) de consumidores que exigirão ofertas diferenciadas – etapa de segmentação de mercado; 2) seleção do segmento (ou dos segmentos) em que a empresa deseja atuar – etapa de seleção dos mercados-alvo; 3) determinação e divulgação dos principais benefícios de diferenciação – etapa de posicionamento de mercado.

Na primeira etapa da implementação, Hooley e Saunders (1996) destaca três premissas básicas para viabilizar a segmentação: 1) que os clientes possuam diferenças em aspectos que viabilizem a divisão do mercado total; 2) que os segmentos podem ser identificados através de características mensuráveis, possibilitando estimar o seu valor potencial e 3) os segmentos selecionados podem ser isolados do restante do mercado, possibilitando que eles sejam visados com uma oferta de mercado distinta.

Já na etapa de seleção dos mercados-alvo, duas grandes variáveis são levadas em consideração. A primeira delas é a análise dos fatores críticos de sucesso, que são, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), “os fatores onde é possível exercer maior alavancagem, isto é, onde o máximo de efeito pode ser obtido por um dado nível de esforço”. Esta variável irá fornecer o potencial competitivo da empresa dentro do segmento.

A outra variável diz respeito aos fatores de atratividade do segmento, os quais são classificados por Abell e Hammond (1979) em quatro categorias: fatores de mercado, fatores econômicos e tecnológicos, fatores competitivos e fatores ambientais. A seleção do segmento de atuação recairá fatalmente sobre os segmentos que conjuguem um alto potencial competitivo por parte da empresa e uma alta taxa de atratividade por parte do segmento. A seleção dos segmentos-alvo, conforme Wind (1978), é um processo complexo que deve também levar em conta fatores como a resposta esperada do segmento às variáveis de *marketing*, a viabilidade de atingir o segmento desejado, a competitividade dentro do segmento e a habilidade (ou disponibilidade de recursos) para implementar uma estratégia específica para o segmento.

A última fase do processo de implementação do binômio segmentação-posicionamento de mercado corresponde ao momento em que a empresa irá selecionar quais os benefícios serão explorados na sua oferta, levando em conta novamente as necessidades dos segmentos-alvo selecionados.

Como resultado deste processo, a empresa pode optar por atuar em mais de um segmento de mercado. A entrada de uma empresa em novos segmentos com o mesmo tipo de produto é definida por Ansoff (1977) como “estratégia de desenvolvimento de mercado”.

## **2.2. A entrada em novos segmentos: estratégia de marcas e de atributos de produto**

A expansão da atuação da empresa para um novo segmento exigirá alterações na sua oferta atual para adequar-se às exigências deste novo perfil de consumidores. E duas decisões-chave neste processo recairão sobre (a) a marca a ser utilizada para buscar apelo junto a este novo público e (b) os atributos de produto que serão ofertados.

Com relação à estratégia de marcas, sua importância reside no fato de que as marcas influenciam praticamente todas as transações comerciais, e possuem um papel especialmente importante para os bens de consumo (BARWISE & ROBERTSON, 1992). Uma marca traz associações intangíveis únicas, que protegem a empresa de comparações diretas de atributos físicos facilmente copiáveis (SHOCKER *et al*, 1994), sendo, portanto, um potencial diferenciador entre as ofertas da empresa.

Para penetrar em novos segmentos de uma mesma categoria de produtos, a gerência de *marketing* pode optar por lançar mão de extensões da linha, utilizando uma marca já presente no mercado, ou criar uma nova marca com apelo distinto, criando um portfólio de marcas (KOTLER, 2000).

A extensão de linha, que diz respeito ao uso de uma marca já presente em uma linha de produtos para nomear itens adicionais introduzidos nesta mesma categoria, traz algumas vantagens relevantes. A primeira delas diz respeito à redução de custos com a introdução da oferta para o novo segmento, já que se trata de uma marca que já possui algum conhecimento no mercado e, por isso, necessita de menor investimento inicial. Outra vantagem é o encorajamento da experimentação, que provoca um aumento da perspectiva de sucesso por conta da aceitação da marca já existente por parte do consumidor e do varejo (KELLER & AAKER, 1992; AAKER, 1990). Além disso, se bem-sucedida, a extensão poderá fortalecer a marca pré-existente, amplificando sua presença no mercado (AAKER, 1990).

A decisão sobre a realização de uma extensão de linha, porém, dependerá da percepção do consumidor sobre a sinergia da marca com o novo segmento (BARWISE & ROBERTSON, 1992). Em outras palavras, a avaliação da extensão dependerá do tipo de associação que o consumidor traz sobre a marca no contexto da extensão, se esta informação está relacionada com o tipo de produto que se pretende trabalhar e se ela é vista como positiva ou negativa (KELLER & AAKER, 1992). Além disso, pode haver também risco de imagem para a marca, principalmente no caso onde consumidores atuais da marca não aceitem a associação com o novo segmento (KELLER & LEHMANN, 2006). Particularmente, um dos fatores críticos neste processo são as extensões verticais de marca, ou seja, explorar a marca colocando-a em um produto superior ou inferior na escala (AAKER, 1998).

Nos casos onde a associação da marca atual não for compatível com a extensão proposta ou quando há risco para a “marca-mãe”, a estratégia de multimarcas é uma solução recorrente. Esta estratégia consiste na utilização de uma nova marca em uma mesma categoria de produtos onde a empresa já possui uma marca estabelecida (KOTLER, 2000). Aaker (1998) afirma que “o investimento em um novo nome de marca (uma alternativa à extensão de linha) vai gerar um nome com um novo conjunto de associações que pode proporcionar uma plataforma de outra corrente de crescimento”.

Um caso típico do uso desta estratégia é a Procter & Gamble, que criou uma série de marcas distintas que proporcionaram a ampliação das suas vendas com diferentes propostas. As empresas, relatam Barwise e Robertson (1992), buscam criar um portfólio de marcas distintas para (a) desenvolver marcas globais; (b) conquistar múltiplos segmentos de mercado;

(c) responder às mudanças de poder nos canais de distribuição e (d) ganhar economias de escala em propaganda, vendas, *merchandising* e distribuição física (comparando uma empresa com múltiplas marcas com múltiplas empresas que trabalham com apenas uma marca).

Já em relação aos atributos de produto, Kotler e Armstrong (2003) afirmam que produtos e serviços são adquiridos pelos benefícios que oferecem ao consumidor. Esses benefícios são determinados pelos clientes para satisfazerem suas necessidades e são entregues pelos atributos do produto, que são as suas características (NICKELS & WOOD, 1999). De fato, uma das estratégias de posicionamento mais comuns é a associação da marca a um ou mais atributos significativos do produto (AAKER, 1998).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), a qualidade do produto é uma das mais importantes ferramentas de posicionamento. A qualidade pode estar vinculada à capacidade de desempenho de suas funções, o que para o produto em estudo foi apresentado como a qualidade no cozimento dos alimentos. Além disso, a qualidade do produto significa também a qualidade de conformidade, que diz respeito à durabilidade - que para o presente estudo representa o tempo de funcionamento do produto sem problemas técnicos. O acabamento do produto, que se refere à qualidade dos materiais utilizados, também contribui para a qualidade de conformidade.

Outros atributos importantes são o *design* e o estilo, sendo que o primeiro tem um conceito mais amplo. O estilo está relacionado à aparência do produto, enquanto que o *design* está ligado tanto à aparência quanto à utilidade do produto. No estudo realizado analisou-se tanto a aparência geral do produto quanto a praticidade, que foi tida como a facilidade de uso. Nickels e Wood (1999) acrescentam às características de produto a manutenção. No presente estudo analisou-se a assistência técnica, que foi referenciada como a facilidade para solucionar eventuais problemas técnicos.

Como forma de analisar os fatores relevantes para o processo de avaliação das alternativas de compra de microondas, o estudo abordou preço e consumo de energia como características do produto, dado que, de acordo com Kotler (2000), elas podem ser utilizadas como diferenciadores de uma oferta. O preço foi analisado pela avaliação de que o valor pedido pelo produto seria um valor justo. Já o consumo de energia, uma característica importante para o forno de microondas, tendo em vista que este é um aparelho doméstico com alto consumo de energia, foi exposto como o gasto mensal de energia para manter o equipamento em funcionamento. Vale ressaltar que este estudo concentrou-se na avaliação da estratégia de multimarcas e, por isso, os atributos foram utilizados somente como instrumentos de medição da qualidade do forno de microondas.

Além disso, esta pesquisa concentrou-se na avaliação das alternativas de compra, que é uma das etapas do processo de compra do consumidor. Segundo Kotler e Armstrong (2003), a primeira etapa do processo de decisão é o reconhecimento da necessidade, em que o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A segunda etapa é a busca por informações relacionadas à sua necessidade.

Após estas duas primeiras etapas ocorre a avaliação das alternativas de compra. Nesta etapa, que é foco do presente estudo, analisa-se a maneira como os consumidores avaliam as diferentes alternativas de compra, chegam a uma marca final e formam intenções de compra. Nota-se que os consumidores avaliam as alternativas de acordo com suas características pessoais e com a situação de compra, na qual a categoria do produto desejado pode ser um influenciador. Descobrir como a avaliação das diferentes marcas é feita é importante para os profissionais de *marketing*, os quais devem tomar medidas a fim de influenciar a decisão do comprador.

A próxima etapa do processo de compra do consumidor é a decisão de compra, onde geralmente a escolha é voltada para sua marca favorita. Por último, está o comportamento pós-compra, que é o momento em que o consumidor fica satisfeito ou insatisfeito com o resultado da compra efetuada.

### 2.3. A canibalização de marcas/produtos

Com a introdução de um novo produto no mercado, seja através de uma extensão de marca, de uma sub-marca ou de uma nova marca, o novo volume de vendas terá sua origem em uma das seguintes alternativas: novos consumidores que não eram compradores deste tipo de produto; consumidores de marcas concorrentes e consumidores de uma marca da própria empresa que migraram para esta nova marca. As duas primeiras fontes representam um acréscimo nas vendas globais da empresa em função de sua expansão de mercado enquanto a terceira representa a canibalização (KERIN, HARVEY & ROTHE, 1978). A canibalização, neste sentido, pode ser definida como a extensão até a qual os consumidores de um produto da empresa são obtidos às custas de outros produtos oferecidos pela mesma empresa (COPULSKY, 1976).

Outra definição para este fenômeno é dada por Harvey e Kerin (1979) como sendo “o processo pelo qual um novo produto aumenta as suas vendas desviando vendas de um produto existente”. Mason e Milne (1994) afirmam que, ao lançar uma segunda marca no mercado, a situação ideal ocorre quando esta segunda marca obtém todos os seus consumidores de firmas concorrentes, mas que, na prática, sempre haverá uma taxa de canibalização – ou seja, um dado percentual dos consumidores da segunda marca serão provenientes de outros produtos da empresa. Isso ocorre principalmente em mercados maduros, em que há maior concorrência devido à desaceleração do crescimento das vendas que resulta em muitos produtores com bens para vender (KOTLER & ARMSTRONG, 2003).

Portanto, o lançamento de um novo produto deve ser minuciosamente avaliado quando há possibilidade de o mesmo roubar as vendas da linha de produtos existentes da empresa. No entanto, alguns profissionais de marketing relatam que se a própria empresa não canibalizar os seus produtos os concorrentes irão (NICKELS & WOOD, 1999).

Quando o índice de canibalização é muito alto, a empresa poderá sofrer perdas financeiras importantes. Afinal, para que o investimento em um novo produto ou em uma nova marca tenha retorno adequado, o faturamento deve ter origem em clientes de outras empresas ou de novos clientes que ainda não faziam parte do mercado. De fato, a lucratividade de uma linha de produtos não deveria ser prejudicada pelo aumento da participação de mercado (COPULSKY, 1976).

O risco de canibalização, afirma Lomax (1996), é mais significativo quando o novo produto divide a mesma marca com um produto já existente – tratando-se da canibalização de primeira ordem. Porém, o fato de que o endosso de um fabricante que já atua no mercado com uma marca reconhecida poderá contribuir de forma importante para a existência da canibalização – denominado pelo autor como canibalização de segunda ordem - não pode ser negligenciado.

### 2.4. O mercado de linha branca no Brasil

O mercado de linha branca no Brasil compreende, basicamente, as categorias de refrigeradores e *freezers*, fogões e depuradores de ar, lavadoras de roupa e de louças, secadoras de roupa, condicionadores de ar e fornos de microondas. É um mercado que, em 2007, movimentou cerca de 16 milhões de produtos (PRODUTOS, 2007).

Neste setor, entre três das quatro maiores empresas atuantes possuem uma estratégia de multimarcas. A Whirlpool, líder de mercado, trabalha com as marcas Brastemp e Consul. A Electrolux, vice-líder, trabalha apenas com a marca Electrolux, utilizando-se de sub-marcas apenas em nichos muito específicos (como, por exemplo, a linha Electrolux Icon, com produtos *high-end*). A BSH Continental possui em seu portfólio as marcas Bosch e Continental. Finalmente, a Mabe trabalha com as marcas GE, Dako e Mabe. Durante a realização deste estudo, foi anunciada a aquisição da BSH Continental por parte da Mabe, o que leva a empresa à vice-liderança (25% de participação) e deixa uma expectativa sobre a

estratégia de arquitetura de marcas que a empresa irá utilizar com a consolidação desta aquisição (CAMPOS, 2009).

Além da diferença na estratégia de arquitetura de marcas, é possível perceber também uma postura distinta com relação ao endosso do fabricante. Enquanto Whirlpool e BSH Continental não sinalizam qualquer relação entre as suas marcas no ponto de venda, a Mabe estampa, ainda que esporadicamente, adesivos indicando que a marca Dako é fabricada pela empresa. Com esta associação, a empresa busca transferir a boa reputação da marca Mabe para a marca Dako, que é uma marca de primeiro preço.

Vale ressaltar que, para a categoria de fornos de microondas, a Panasonic também é uma marca importante em termos de participação de mercado, ainda que não atue em nenhuma outra categoria de produtos de linha branca.

O maior canal de distribuição dos produtos desta categoria são as grandes empresas de varejo e os hipermercados. A linha branca, devido ao seu alto preço, é altamente dependente de disponibilidade de crédito ao consumidor e, por este e outros motivos, normalmente é adquirida por meio de uma compra planejada, processo que é liderado pela mulher (GOGOI, 2005).

### 3. Metodologia

Esse estudo tem um caráter exploratório e é um meta-experimento, pois, consiste em uma simulação que foi realizada em uma situação não correspondente a real, não houve seleção aleatória dos indivíduos e não se executou uma comparação entre um grupo experimental e de controle (GIL, 2008).

O universo de pesquisa consistiu em pessoas maiores de 18 anos, pois, é a idade em que o cidadão tem a maioridade civil e, desse modo, possui maior facilidade para iniciar no mercado de trabalho e obter crédito financeiro, ou seja, possuir poder aquisitivo. Em relação ao gênero sexual dos membros da amostra, optou-se por uma maioria de mulheres, dado que, segundo Gogoi (2005), são elas quem normalmente tomam a decisão sobre as compras dos itens da casa, incluindo o forno de microondas, mas, como este trabalho foca na fase de avaliação da compra e não na decisão de compra, consultou-se, embora em uma proporção menor, pessoas do gênero masculino, pois, em muitos casos eles participam nessa etapa.

A escolha específica do produto forno de microondas deveu-se a dois motivos principais. O primeiro diz respeito à ausência de diferenciais relevantes entre os diferentes atributos de produto oferecidos pelas empresas presentes nesta categoria no mercado brasileiro. Observa-se uma tendência de “comoditização” na categoria, e a provável causa para este fenômeno é que o consumidor brasileiro ainda utiliza o forno de microondas basicamente para descongelar alimentos ou aquecer pratos prontos, funções que, *a priori*, estão presentes em todos os fornos de microondas ofertados. Sendo assim, as diferentes funções oferecidas pelos produtos não se traduzem em apelo de compra, e a marca acaba sendo o grande diferencial para a maioria dos consumidores. Por isso, o estudo do impacto de uma estratégia de multimarca ganha relevância nesta categoria específica.

Além disso, o forno de microondas foi escolhido por ser o produto de linha branca que apresenta as maiores taxas de crescimento nos últimos três anos, atingindo a marca de 2,5 milhões de unidades em 2007. Após ter sofrido uma grande queda no início dos anos 2000 devido aos problemas de fornecimento de energia elétrica no país, é um mercado que está em franca expansão e que possui um grande potencial de crescimento, pois ainda possui uma baixa penetração nos lares brasileiros quando comparado aos demais eletrodomésticos (PRODUTOS, 2007).

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário com questões fechadas, estruturado em 3 partes. A primeira parte do questionário era referente ao modelo 1 de forno de microondas e possuía fotografia e informações sobre algumas características do

produto (como potência, espaço interno, preço) e deixava claro que a marca e o fabricante dele eram desconhecidos pelo o respondente.

A seção seguinte era para avaliar o modelo 2, o qual possuía as mesmas características e fotografia do modelo 1, porém, ele possuía um estímulo novo, que era o fato de que embora a marca do produto fosse desconhecida, ele era fabricado pela empresa que produzia a marca de forno de microondas preferida pelo respondente. A parte final do questionário referia-se a questões sobre aspectos socioeconômicos e de compra do produto.

Como critérios para a avaliação dos modelos de fornos de microondas, utilizaram-se os atributos que Kotler (2000: 310-314) cita como diferenciadores de um produto e que são aderentes ao objeto de estudo. Assim, decidiu-se utilizar os critérios: design, acabamento, desempenho, durabilidade, praticidade, preço, consumo de energia e assistência técnica.

A aplicação do instrumento de coleta de dados foi feita por meio de abordagem pessoal, a fim de evitar o reconhecimento, por parte do entrevistado, de que a diferença nos dois modelos era somente no fato do conhecimento ou não do fabricante. Isto poderia influenciar os resultados do estudo, dado que um respondente poderia replicar as mesmas notas sem se importar com a diferença dos dois modelos ou sem percebê-la, caso fizesse uma leitura desinteressada. Portanto, optou-se por fazer o recolhimento da folha que continha a descrição do modelo 1 e as respostas referentes a ele, antes de entregar a folha que possuía o modelo 2 de microondas, o que fez necessária a presença do entrevistador para realizar tal tarefa.

A coleta de dados foi realizada nos meses de maio e junho de 2009 e o método de formação da amostra não foi aleatório e baseou-se na conveniência, porém, sempre respeitando os critérios impostos para a seleção dos respondentes, o que resultou na obtenção de 212 participantes.

Para análise dos resultados, procedeu-se com um teste t pareado, a fim de observar se houve variações estatisticamente relevantes entre as avaliações das características para os dois modelos. O teste t pareado consiste em calcular a diferença entre as avaliações, feitas pelas mesmas pessoas, de dois objetos emparelhados (no caso do estudo seria o modelo 1 e o modelo 2 de microondas), e, em seguida, aplicar um teste t, o qual considera a média e o desvio padrão das diferenças, para avaliar as hipóteses de relevância estatística ou não das diferenças em cada atributo avaliado do microondas (COOPER & SCHINDLER, 2003). A hipótese nula afirma que o valor das diferenças entre as duas situações é igual a zero e a hipótese alternativa considera que o valor das diferenças não é iguais a zero. Neste tratamento estatístico, o nível de significância utilizado foi de 99%.

Outra técnica utilizada foi a análise de conglomerados, que permite combinar os objetos, ou as unidades observadas, para se formarem novos grupos (AAKER, KUMAR & DAY, 1995). Esta análise corresponde também a uma importante técnica exploratória que busca identificar uma estrutura de agrupamentos naturais para avaliar a dimensionalidade dos dados, encontrar *outliers* e fornecer hipóteses acerca de associações (JOHNSON & WICHERN 1992: 573). Neste estudo, agruparam-se as pessoas a fim de formar grupos homogêneos internamente e heterogêneos externamente, segundo as avaliações dos atributos de cada modelo.

#### **4. Análise dos Resultados**

A amostra analisada é formada por 192 pessoas, pois foram descartados 20 questionários, os quais possuíam dados faltantes ou apresentavam um comportamento randômico de preenchimento (como no caso de pessoas que concederam valor 5 para todos os atributos dos dois modelos). O perfil predominante dessa amostra é: mulher (72,4%), entre 25 e 35 anos (39,1%), renda entre R\$ 2500 e R\$ 5000 (24,5%), possuidoras de microondas (88,5%), sendo que o comprou entre os anos de 1999 e 2004 (29,2%) e foi o próprio respondente quem decidiu sobre a marca a ser comprada (39,6%).

Em relação à avaliação dos modelos de microondas, constatou-se que, conforme tabela 1, a hipótese nula não deve ser aceita, com 99% de confiança, para qualquer um dos atributos avaliados. Assim, houve realmente uma diferença estatisticamente relevante na avaliação dos dois modelos de microondas, sendo ela mais favorável para o modelo 2, ou seja, dentro da amostra estudada, quando uma pessoa sabe que o produto é fabricado pela mesma empresa que produz o forno de microondas da sua marca favorita, a sua avaliação em relação àquele produto tende a ser melhor em todos os sentidos pesquisados, mesmo o produto sendo igual a um outro modelo do qual não se conhece o fabricante.

**Tabela 1:** Teste t pareado da diferença das avaliações dos atributos do modelo 1 e 2 de microondas.

		Diferenças Pareadas					t	gl	Sig. (2-caudal)
		Média	Desvio Padrão	Erro Médio	99% de Intervalo de Confiança da Diferença				
					Inferior	Superior			
Par 1	Design Modelo 1 - Design Modelo 2	-,53646	1,29789	,09367	-,78016	-,29275	-5,727	191	,000
Par 2	Acabamento Modelo 1 - Acabamento Modelo 2	-,86458	1,51861	,10960	-1,14973	-,57943	-7,889	191	,000
Par 3	Desempenho Modelo 1 - Desempenho Modelo 2	-,96875	1,77506	,12810	-1,30205	-,63545	-7,562	191	,000
Par 4	Durabilidade Modelo 1 - Durabilidade Modelo 2	-1,10938	1,99568	,14403	-1,48410	-,73465	-7,703	191	,000
Par 5	Praticidade Modelo 1 - Praticidade Modelo 2	-,35938	1,81357	,13088	-,69991	-,01884	-2,746	191	,007
Par 6	Preço Modelo 1 - Preço Modelo 2	-,67708	1,91983	,13855	-1,03757	-,31660	-4,887	191	,000
Par 7	Cons. Energ. Modelo 1 - Cons. Energ. Modelo 2	-,59375	1,57253	,11349	-,88902	-,29848	-5,232	191	,000
Par 8	Ass. Técnica Modelo 1 - Ass. Técnica Modelo 2	-1,30208	2,19767	,15860	-1,71474	-,88943	-8,210	191	,000

**Fonte:** Autores (2009)

Ao analisar cada par de atributo, observa-se que a durabilidade e a assistência técnica possuem a menor média entre os pares de variáveis, sendo que quanto mais negativa a média, maior é a diferença em favor do modelo 2, assim, os consumidores tendem a acreditar que o forno microondas feito pela empresa que produz a sua marca favorita deste produto, tendem a durar mais e a ter uma assistência técnica melhor. Contudo, ambos os itens possuem os maiores desvio padrão, o que demonstra grande variabilidade em relação a essa opinião média.

A grande influência da “marca” do fabricante nesses dois atributos é, provavelmente, decorrente do fato de que eles são de difícil avaliação, só podendo ser conferidos após algum tempo de uso do produto (exceto se ocorrer uma transmissão de conhecimento/experiência de uma pessoa que já usou o produto para a outra que pretende comprá-lo).

Assim, dado que uma empresa produz a marca de um produto que é a preferida pelo consumidor, este deve já possuir uma experiência positiva com os produtos da marca dessa companhia e, portanto, por um efeito halo, a fim de simplificar e avaliar, antecipadamente, a durabilidade e a assistência técnica do novo produto, a experiência positiva com o produto antigo acaba sendo transferida para o novo produto que está sendo avaliado.

Conseqüentemente, um fabricante desconhecido, com o qual uma pessoa nunca teve uma experiência, tende a ter o seu produto avaliado de maneira negativa nos atributos durabilidade e assistência técnica, dado que a pessoa tende a desconfiar dele, já que ele não tem nome e marcas tão reconhecidos no mercado em que se propõe a concorrer e, portanto, gera desconfiança quanto à sua capacidade produtiva e atendimento pós-compra.

O atributo praticidade foi o que teve a menor diferença nas avaliações entre os modelos. Dado que esse item é de fácil avaliação, é baixa a capacidade da influência do nome de um fabricante na avaliação dele, pois, nesse caso, são observados aspectos, detalhes e funções que já são conhecidas, antecipadamente, pelos consumidores e, desse modo, eles conseguem avaliar de maneira objetiva esse atributo, o que comprova a melhora apenas marginal na comparação entre os dois modelos, sendo que a diferença entre eles quase que foi considerada, com 99% de intervalo de confiança, estatisticamente igual à zero. A pequena diferença neste item pode ser

decorrente do fato de que, embora as imagens dos produtos testados fossem as mesmas, acredita-se que uma mesma função pode ser melhor se eles forem produzidos pela empresa preferida do consumidor.

Em seguida, tentando identificar grupos de opiniões semelhantes, procedeu-se com a análise de conglomerados. Dividiu-se a amostra em subgrupos, observando-se os escritos de Mowen e Minor (2003) sobre como o consumidor se sente em relação à confirmação ou não das expectativas de qualidade do serviço/produto. Assim, criaram-se por meio da análise de conglomerados com as avaliações dos atributos para cada modelo, três grandes grupos de usuários: os insatisfeitos, os indiferentes e os satisfeitos. As avaliações médias de cada grupo diferem de maneira considerável, conforme a mostrado na tabela 2, possibilitando uma clara distinção deles.

**Tabela 2:** Avaliação média de cada atributo segundo os conglomerados do modelo 1 e 2.

Atributos	Modelo 1			Modelo 2		
	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Design	5,19	6,00	7,39	5,35	6,80	8,19
Acabamento	4,95	5,56	7,11	5,00	6,83	8,24
Desempenho	4,24	5,44	7,41	4,50	6,95	8,62
Durabilidade	2,62	5,50	7,27	3,77	6,89	8,72
Praticidade	3,52	7,17	8,40	4,50	7,68	8,95
Preço	5,67	5,85	7,32	5,19	6,84	8,44
Consumo de Energia	5,19	5,15	7,03	5,00	5,98	8,13
Assistência Técnica	1,86	4,85	6,71	4,19	6,07	8,45
Nº de pessoas	21	72	99	26	88	78

**Fonte:** Autores (2009)

Ao avaliar os conglomerados do modelo 1, observa-se uma boa distribuição de pessoas entre os grupos, sendo que a maioria dos respondentes (99 pessoas) formou o grupo de consumidores satisfeitos com o produto, sendo os insatisfeitos o menor grupo (21 pessoas).

No grupo dos satisfeitos e indiferentes, a maior nota foi obtida no atributo praticidade e a pior avaliação foi a da assistência técnica. Isso demonstra que esses dois grupos são formados por pessoas que possuem uma exigência baixa em termos de praticidade, talvez por que utilizam pouco o produto, restringindo-se ao uso apenas das funções básicas.

Por outro lado, provavelmente esse grupo acredita fortemente que uma empresa fabricante de microondas desconhecida deve ter uma assistência técnica ruim, dado que as notas para esse atributo foram as menores. Isso pode ser resultado da falta de experiência com esta empresa, sendo que este atributo somente pode ser avaliado após certo tempo de uso do produto; ou mesmo da falta de reputação que a empresa possui no mercado, dado que ela é desconhecida, sendo que essa “marca” corporativa fraca acaba não contribuindo para um endosso da assistência técnica do produto e, desse modo, por ser um aspecto de difícil avaliação, o consumidor acaba analisando-o de maneira pobre, estabelecendo uma baixa expectativa a fim de evitar uma futura dissonância cognitiva.

Já no grupo dos consumidores insatisfeitos, observa-se que a maior avaliação ocorre no atributo preço (que obteve uma nota quase semelhante à dada pelos consumidores indiferentes) e a menor no aspecto assistência técnica. A alta avaliação do preço decorre do fato de que embora o grupo avalie como ruim o produto, eles acreditam que o valor cobrado por ele é baixo o suficiente para compensar a baixa qualidade. A assistência técnica foi neste grupo também a pior avaliação, o que pode comprovar a idéia de que a falta de reputação da empresa acaba prejudicando a avaliação de atributos que não são facilmente verificáveis, como a assistência técnica e, especificamente nesse grupo, a durabilidade.

Avaliando-se os três grupos de consumidores do modelo 1, constatam-se alguns padrões, como o fato de que o atributo que fortemente diferencia os grupos e, desse modo, poderia ser um critério para definir a satisfação ou não de uma pessoa, é a assistência técnica e,

em menor grau, a durabilidade. A disparidade das avaliações médias atribuída pelos grupos demonstra que se a empresa melhora a percepção da assistência técnica e da durabilidade do seu produto, facilitando e melhorando a sua avaliação por meio de garantia estendida, de uma maior rede de assistência técnica e/ou da melhoria da sua reputação e marca no mercado, ela poderá ampliar o número dos seus clientes satisfeitos.

Analisando-se os conglomerados formados segundo as avaliações dos atributos do modelo 2, constata-se que há um aumento do tamanho do grupo de insatisfeitos e indiferentes em detrimento do grupo de satisfeitos, diferentemente do que era esperado, pois, dado que o modelo 2 é produzido pela empresa da marca preferida do consumidor (o que leva a acreditar que o consumidor teve experiências anteriores positivas com ela), a expectativa era da ocorrência de uma maior concentração de pessoas satisfeitas. Contudo, os conglomerados continuam bem distribuídos, sendo o maior grupo o dos consumidores indiferentes (88 pessoas) e o menor o dos insatisfeitos (26 pessoas), e as avaliações médias de todos os atributos foram maiores em todos os grupos, quando comparado com as notas aferidas ao modelo 1.

Sobre as avaliações dos grupos do modelo 2, observa-se que a praticidade continua sendo o atributo melhor avaliado para as pessoas indiferentes e satisfeitas. Porém, agora o item com a pior nota para esses dois grupos é o consumo de energia. Esse é um resultado esperado, pois, entre os atributos disponíveis para avaliação, o consumo de energia é o item que pode ser analisado de maneira mais objetiva (até mais do que o preço, o qual entra o subjetivo conceito de valor percebido na sua avaliação), tendo o governo brasileiro lançado uma etiqueta, a qual é colada em todos os eletrodomésticos, com uma tabela para avaliar se o consumo do produto desejado pode ser considerado bom ou não. Assim, a reputação de um fornecedor e a estratégia multimarca pouco podem fazer para melhorar a percepção sobre o consumo de energia de um produto.

Já os atributos que possuem uma avaliação menos objetiva, principalmente a durabilidade e a assistência técnica, tiveram uma melhora significativa nas notas atribuídas pelo grupo dos indiferentes e satisfeitos. Isso comprova que quando os atributos são de difícil avaliação, como é o caso da durabilidade e da assistência técnica, a reputação de uma empresa e uma estratégia multimarca podem gerar um efeito halo, pois, dado que a marca e/ou a empresa endossante é a preferida do consumidor ou desfruta de uma boa reputação no mercado, certamente o consumidor têm sentimentos positivos sobre ela e acredita que isso se manterá com o produto que está sendo endossado por essa empresa e/ou marca.

No grupo dos consumidores insatisfeitos com o modelo 2, todos os atributos com avaliação não-objetiva tiveram melhora na sua avaliação, confirmando a constatação de que a reputação de uma empresa e/ou uma outra marca forte dela podem influenciar positivamente na avaliação de um atributo. Porém, o preço e o consumo de energia, características que possuem uma maior objetividade na sua avaliação, tiveram a sua nota reduzida em relação ao modelo 1.

Dado que essa redução é pequena e é incoerente com o que ocorreu com todos os atributos para todos os grupos, ela pode ser proveniente de algum padrão aleatório de preenchimento executado pelos respondentes e não detectado na filtragem dos questionários, o que resultou em respostas incoerentes.

Do ponto de vista teórico, possíveis explicações para esta redução são a crença de que o fato de o produto ser fabricado pela mesma empresa que produz a marca preferida de microondas do respondente não justificaria o preço cobrado; ou a influência negativa do efeito halo em relação ao preço e consumo de energia dos produtos da marca preferida, que podem ser altos e, desse modo, se o produto avaliado é fabricado pela mesma empresa da marca preferida, o consumidor simplificaria o pensamento e concluiria que o produto avaliado também é caro e possui alto consumo de energia.

O grupo insatisfeito com o modelo 2 concedeu a maior avaliação ao atributo *design*. Isso ocorreu por ser uma característica de difícil avaliação e o reconhecimento e *status* que a marca preferida do consumidor usufrui, decorrente, por exemplo, de comentários de

especialistas e da admiração de outros consumidores, pode ter influenciado de maneira positiva na avaliação do forno de microondas do modelo 2. Os atributos pior avaliados foram durabilidade e assistência técnica, como no modelo 1, porém, elas tiveram uma enorme melhora na sua avaliação, em relação ao outro modelo. Assim como o ocorrido nos outros grupos, essa melhora é decorrente do endosso que o modelo 2 recebeu da marca de forno de microondas preferida pelo consumidor, dado que ambas são produzidas pela mesma empresa.

E, igualmente ao que ocorreu na avaliação do modelo 1, os atributos que mais diferenciaram as pessoas segundo as suas opiniões sobre o modelo 2 foram durabilidade e assistência técnica, dado que as avaliações médias destes atributos entre os grupos diferem muito. Assim, mesmo com o fabricante se revelando como o produtor da marca preferida de forno de microondas do entrevistado, a durabilidade e a assistência técnica continuam sendo os fatores decisivos para melhorar a satisfação ou não dos consumidores com um produto. Deste modo, as empresas devem preocupar-se em utilizar mecanismos que melhorem a avaliação destes atributos, como a garantia estendida, ou em associar as marcas que sejam reconhecidas e bem avaliadas nesses dois atributos.

Ademais, analisando a mudança de sentimento quando se altera o modelo, observou-se, de acordo com a tabela 3, o movimento das pessoas entre os grupos do modelo 1 para o modelo 2. O principal achado foi que das pessoas que já estavam satisfeitas com o modelo 1, nenhuma tornou-se insatisfeita com o modelo 2. Mais da metade dos insatisfeitos com o primeiro forno de microondas testado deixaram de ser quando descobriram que ele era produzido pelo mesmo fabricante da sua marca favorita. Sobre o aumento do grupo dos insatisfeitos no modelo 2, esse movimento foi decorrente de um fluxo maior de pessoas que eram indiferentes no modelo 1 para insatisfeitas no modelo 2 do que das insatisfeitas com o modelo 1 para os outros dois grupos do modelo 2.

**Tabela 3:** Movimentação da composição dos grupos dos modelos 1 e 2.

		Modelo 2		
		Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
Modelo 1	Satisfeito	65	34	0
	Indiferente	8	48	16
	Insatisfeito	5	6	10

**Fonte:** Autores (2009)

Quanto ao crescimento, no modelo 2, do grupo dos indiferentes, um fato que pode explicar este fenômeno é a grande melhoria ocorrida na avaliação no grupo dos satisfeitos, quando estes descobriram que o fabricante do produto era o mesmo da marca de forno de microondas preferida deles, e os que não melhoraram a percepção na mesma proporção dos outros membros deste grupo do modelo 1, acabaram sendo alocados como indiferentes no modelo 2. Esse efeito provavelmente ocorreu também com o grupo dos indiferentes, o que explica um fluxo maior destes para o grupo dos insatisfeitos do que para o grupo dos satisfeitos, contradizendo o movimento esperado ao revelar que o produto era fabricado pela mesma empresa que produzia uma marca que já satisfazia essas pessoas. E, a melhoria das avaliações dos membros do grupo insatisfeito do modelo 1 ocorreu de maneira não-uniforme, resultando em membros que permaneceram, no modelo 2, no mesmo grupo e outros que foram em conglomerados diferentes.

Portanto, conforme constatado, a estratégia de multimarcas pode influenciar positivamente as avaliações de uma pessoa em relação a um produto, desde que a empresa seja produtora também de uma marca que seja a preferida pela maioria dos consumidores do seu segmento(s) alvo(s). Os atributos que mais são impactados por essa associação são os

intangíveis, destacando-se principalmente a avaliação da durabilidade e da assistência técnica de um produto, os quais são difíceis de serem avaliados, principalmente quando nunca se teve uma experiência com a marca analisada.

Ademais, esses dois atributos são os principais influenciadores da satisfação dos clientes com um produto, devendo, deste modo, as empresas utilizarem ferramentas, como garantia estendida, uma grande rede de assistência técnica; a fim de melhorar a opinião dos consumidores sobre esses atributos, quando eles estão avaliando o produto, e garantir uma maior satisfação dos seus consumidores, beneficiando-se, dessa forma, de uma maior lealdade dos seus clientes e de um patrimônio de marca mais valioso, decorrente de uma maior percepção de valor/melhor avaliação por parte dos consumidores.

Por fim, a melhora de percepção ao revelar-se que o forno de microondas é produzido pela mesma empresa que comercializa a marca deste produto preferida pelo consumidor, demonstra o alto risco de canibalização da demanda que a estratégia de multimarcas representa, caso seja aplicada para este produto

## **5. Conclusões, limitações e recomendações da pesquisa**

A estratégia de marcas de uma empresa e a possível canibalização das vendas decorrente desta estratégia são temas que têm tido ampla discussão no meio acadêmico nos últimos anos. Afinal, com a diversificação das necessidades dos consumidores, as empresas buscam cada vez mais ampliar o seu leque de ofertas, procurando atingir os mais diferentes tipos de consumidores.

Como já existe uma grande quantidade de marcas presentes no mercado, é cada vez mais difícil – e caro – lançar uma nova marca, ao mesmo tempo em que as marcas já existentes possuem um uso limitado em extensões. A este aparente dilema soma-se o risco da canibalização, que apesar de inevitável pode trazer grandes prejuízos financeiros para a empresa se não houver um ganho global capaz de retornar o investimento com a introdução de uma nova extensão ou de uma nova marca.

Neste estudo, realizou-se um meta-experimento onde os consumidores avaliaram dois produtos (no caso, fornos de microondas) cujas marcas eram desconhecidas. Os produtos possuíam exatamente os mesmos atributos, sendo que a única diferenciação entre eles era o fato um deles era fabricado por uma empresa desconhecida e o outro era produzido, hipoteticamente, pela mesma empresa fabricante da marca preferida do avaliador. O objetivo desse estudo era verificar os impactos que tal informação teria na avaliação dos produtos, a fim de identificar o risco de canibalização para uma empresa que possui uma estratégia de multimarcas.

A primeira conclusão é que houve impacto significativo na avaliação de todos os atributos. Ou seja, a informação de que a marca inicialmente desconhecida é fabricada pela mesma empresa que produz a marca preferida pelo consumidor fez com que as médias de todos os seus atributos tivessem elevação significativa. Isto reforça que, ainda que a empresa recorra a uma estratégia de multimarcas para ampliar sua base de consumidores, ela terá que ir além da utilização de marcas distintas para poder atuar em segmentos distintos de forma eficaz, pois caso o consumidor receba a informação de que a nova marca divide o mesmo fabricante com sua marca preferida ele irá avaliá-la de forma mais positiva, elevando as chances de canibalização entre as duas marcas.

Ainda que o impacto tenha sido significativo para todos os atributos avaliados, os mais influenciados, de acordo com o teste t pareado, foram os atributos intangíveis, destacando-se principalmente a avaliação da durabilidade e da assistência técnica de um produto. No caso da análise por conglomerados, para os dois modelos, os atributos que mais diferenciaram as pessoas segundo as suas opiniões também foram durabilidade e assistência técnica. Deste modo, se uma empresa lançar uma nova marca no mercado e já possuir uma marca com boa reputação nestes quesitos, a nova marca será beneficiada caso o consumidor receba a informação de que

ambas são fabricadas pela mesma empresa. E caso estes dois atributos sejam os mais relevantes na avaliação das alternativas de compra do consumidor, o risco de canibalização será ampliado.

Uma das limitações deste estudo é a utilização de uma amostragem de conveniência. Apesar de bastante heterogênea em termos de idade e renda, e apesar da preocupação de obter-se um percentual maior de mulheres - pois são elas quem normalmente tomam a decisão sobre a compra de fornos de microondas (GOGOI, 2005) – ela apresenta diferenças em relação à população. Além disso, pode-se citar o instrumento de pesquisa como outra limitação, pois o questionário utilizado não reflete fielmente a realidade da avaliação das alternativas pelos consumidores, que normalmente ocorre no ponto-de-venda através de uma maior interação com o produto.

Recomenda-se, portanto, que este estudo seja realizado através de um experimento real, simulando uma situação de compra mais próxima da realidade. Afinal, ainda que as vendas de produtos de linha branca (ou de compra comparada) venham aumentando a taxas constantes através da *internet*, a grande maioria dos consumidores ainda dirige-se aos pontos de venda do varejo tradicional, interagindo com os produtos e buscando informações com vendedores e materiais de ponto-de-venda. Além disso, para futuros estudos, podem ser utilizados outros produtos de linha branca, ou até mesmo outros produtos não-duráveis, a fim de analisar se as estratégias de multimarcas também impactam a avaliação das alternativas de compra do consumidor para diferentes categorias. Finalmente, surge como problema de pesquisa futuro uma comparação entre a estratégia de multimarcas e a estratégia de extensão de linha, a fim de averiguar se há diferença significativa no potencial de canibalização entre ambas.

## 6. Referências bibliográficas

- AAKER, D. A. Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly. **Sloan Management Review**. v. 31, n. 4, pp. 47-56, 1990.
- AAKER D. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. 5 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995
- ABELL, D.F, HAMMOND, J.S. **Strategic Marketing Planning: Problems and analytical approaches**. Hepstead, Prentice Hall, 1979.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARWISE, P; ROBERTSON, T. Brand Portfolios. **European Management Journal**.v.10, n. 3, September 1992.
- BIGGARDIKE, R. The Contributions of Marketing to Strategic management. **Academy of Management Review**. v. 6, n. 4, pp. 621-632, 1981.
- CAMPOS, E. Mabe assume a segunda posição no mercado brasileiro de linha branca. **Época Negócios**. 2009 Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI80072-16373,00-MABE+ASSUME+A+SEGUNDA+POSICAO+NO+MERCADO+BRASILEIRO+DE+LINHA+BRANCA.html>>. Acesso em: 2 de jul. 2009
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COPULSKY, W. Cannibalism in the Marketplace. **Journal of Marketing**. v. 40, n. 4, 1976.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOGOI, P. I am a woman, hear me shop. **Business week**. New York, 14 fev. 2005. Disponível em: <[http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2005/nf20050214\\_9413\\_db\\_082.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2005/nf20050214_9413_db_082.htm)>. Acesso em: 29 jun. 2009
- HARVEY, M.; KERIN, R. Diagnosis and Management of the Product Cannibalism Syndrome. **Michigan Business Review**. November, 1979.
- HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo**. 1º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- KELLER, K.; AAKER, D. A. The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. **Journal of Marketing Research**. v. 29, n. 1, pp. 35-50, Feb 1992.
- KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. **Marketing Science**. v. 25, ed. 6, Nov/Dec 2006;
- KERIN, R.; HARVEY, M.; ROTHE, J.. Product Cannibalism in New Product Development. **Business Horizons**. 21 (3), 1978.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall. 2000.
- LOMAX, W. The measurement of cannibalization. **Marketing Intelligence and Planning**. v. 14, n. 7, pp. 20-32, 1996.
- MASON, C. H.; MILNE, G. R. An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multi-Brand Strategies. **Journal of Business Research**. v. 31, pp. 163-170, 1994.
- MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. 1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

NICKLES, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamento, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PRODUTOS de linha branca. **Rede Bahia de Televisão**, jul. 2007. Disponível em: <ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/linhabranca.pdf>. Acesso em: 20 de jun. de 2009.

ROCHA, A.; SILVA, J.F. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008.

SHOCKER, A.D.; SRIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**. v.31, n.2; maio 1994.

WEDEL, M.; KAMAKURA, W. A. **Market segmentation: conceptual and methodological foundations**. Springer, 1999, 2ª Ed.

WIND, Y. Issues and Advances in Segmentation Research. **Journal of Marketing Research**. v. 15, n. 3, pp. 317 – 337, 1978.