

## **O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS ARQUITETURAIS DE MARCA NA PERFORMANCE FINANCEIRA DAS EMPRESAS**

### **THE IMPACT OF BRAND ARCHITECTURAL STRATEGIES ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANIES**

#### **ÁREA TEMÁTICA: Marketing**

Demétrio de Mendonça Júnior, Universidade Federal do Paraná, Brasil, [deemetriomendonca@gmail.com](mailto:deemetriomendonca@gmail.com)

Rafael Demczuk, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil, [rafaeldemczuk@yahoo.com.br](mailto:rafaeldemczuk@yahoo.com.br)

Francielle Frizzo, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Brasil, [francielle.frizzo@gmail.com](mailto:francielle.frizzo@gmail.com)

#### **Resumo**

Este estudo analisa o efeito das estratégias arquiteturais de marcas na performance financeira (retorno sobre os ativos - ROA e valor intangível - Tobin's q) das 25 marcas brasileiras de maior valor de mercado no ano de 2015, em um período de 10 anos (janeiro de 2006 a dezembro de 2015). Os critérios de classificação da Interbrand foram considerados para a seleção das empresas e, para as informações financeiras e contábeis, a plataforma Bloomberg® foi utilizada. A classificação das marcas nas estratégias arquiteturais foi realizada considerando a ênfase da marca corporativa. Os resultados da pesquisa demonstram taxas de variação positivas tanto para o ROA quanto para o Tobin's q quando as empresas adotam a estratégia mixed brands. Esta pesquisa amplia os estudos encontrados na literatura de marketing sobre o efeito das estratégias arquiteturais de marca no desempenho de empresas brasileiras mensurado por meio do ROA. Estudos futuros podem ampliar a perspectiva de análise adicionando variáveis de marketing tais como pesquisa e desenvolvimento, investimento em inovação, para melhor compreender seu impacto no desempenho das empresas.

**Palavras-chave:** Estratégias arquiteturais de marca, performance financeira, retorno sobre ativos, Tobin's q.

#### **Abstract**

This study analyzes the effect of architectural brand strategies on financial performance (return on assets - ROA and intangible value - Tobin's q) of the 25 Brazilian brands with the highest market value in 2015, over a period of 10 years (January 2006 to December 2015). Interbrand's classification criteria were considered for the selection of companies and, for financial and accounting information, the Bloomberg® platform was used. The classification of brands in architectural strategies was carried out considering the emphasis of the corporate brand. The survey results demonstrate positive rates of change for both ROA and Tobin's q when companies adopt the mixed brands strategy. This research expands the studies found in the marketing literature on the effect of architectural brand strategies on the performance of Brazilian companies measured through ROA. Future studies can expand the perspective of analysis by adding marketing variables such as research and development, investment in innovation, to better understand its impact on the performance of companies.

**Keywords:** Architectural brand strategies, financial performance, return on assets, Tobin's q

## **1. INTRODUÇÃO**

Considerada uma estrutura organizadora do portfólio de marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000), as estratégias arquiteturais de marca objetivam orientar o relacionamento entre a marca corporativa e as demais marcas comerciais de uma empresa, as quais sinalizam diferentes unidades de negócios, produtos e serviços, permitindo que elas operem de forma conjunta e em sinergia em seu mercado de atuação.

Com a crescente complexidade e competitividade associada ao ambiente de negócios, as estratégias arquiteturais de marca, além de regularem a eficiência e a eficácia dos recursos de marketing, também são consideradas uma importante fonte de influência sobre a performance organizacional (Aaker, 2004; Kapferer, 2012). Apesar da sua relevância estratégica na gestão de marcas, pesquisas encontradas na literatura de marketing têm focado no impacto de características específicas, como por exemplo, o número de marcas e seus segmentos de atuação no valor organizacional (Bahadir, Bharadwaj, & Srivastava, 2008; Morgan & Rego 2009), levando a um conhecimento limitado sobre o impacto das estratégias arquiteturais de marca no desempenho financeiro das empresas.

Dois estudos empíricos são encontrados na literatura considerando essa abordagem. O primeiro de Rao, Agarwal, & Dahlhoff (2004) focou na relação entre três estratégias arquiteturais de marca (corporativa ou *branded house*, *house of brands* e *mixed branding*) e o valor intangível de mercado (Tobin's q) de 113 empresas americanas, num período de cinco anos. O segundo estudo, de Hsu, Fournier, & Srinivasan (2016), ampliou a abordagem proposta por Rao *et al.* (2004) sobre a estratégia do portfólio de marca e o desempenho da empresa, adicionando duas estratégias (*sub-branding* e *endorsed branding*) na análise, associando-as ao risco de estoque e retornos financeiros de 302 empresas, num período de 10 anos.

Com base na literatura descrita acima (Rao *et al.*, 2004; Hsu *et al.*, 2016), este estudo objetiva demonstrar o efeito das estratégias arquiteturais de marca (corporativa ou *branded house*, *house of brands*, *mixed brands*, *subbrands* e *endorsed brands*) no retorno sobre os ativos (ROA) e no valor intangível de mercado (Tobin's q) das 25 marcas brasileiras de maior valor no ano de 2015, segundo os critérios de classificação da Interbrand (Interbrand, 2016), em um período de 10 anos (janeiro de 2006 a dezembro de 2015).

A principal contribuição desse estudo reside na associação das estratégias arquiteturais de marca proposta por Rao *et al.* (2004) e complementadas por Hsu *et al.* (2016) no valor financeiro das 25 marcas brasileiras mais valiosas no ano de 2015, classificadas pela Interbrand (Interbrand, 2016). Essa pesquisa também quantifica, pela primeira vez na literatura de marketing, o impacto de uma estratégia arquitetural de marca no desempenho financeiro, medido por meio do retorno sobre o ativo (ROA).

O desenvolvimento do artigo segue a seguinte estrutura. Primeiramente, uma revisão de literatura, abordando os conceitos das estratégias arquiteturais de marca e, em seguida as medidas de desempenho são apresentadas, juntamente com as hipóteses relacionadas. Na sequência, o método utilizado para coletar e analisar os dados é detalhado e os resultados do estudo e teste das hipóteses são descritos. Por fim, os resultados são discutidos e as considerações finais, contendo as implicações, limitações e sugestões de estudos futuros são apresentados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

É raro observar empresas que utilizam uma mesma marca para todos os produtos e serviços que são ofertados, já que o portfólio pode conter itens com diferentes atributos e funcionalidades. Ao invés disso são empregados conjuntos de marcas a produtos de diferentes categorias, ou ainda marcas múltiplas que podem ser combinadas para quaisquer produtos, tal como ocorre com as submarcas (Brexendorf & Keller, 2017). A forma pela qual as organizações determinam os papéis e a natureza das relações de seu portfólio de marcas recebe a denominação de arquitetura de marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000), a qual, quando estabelecida coerentemente, exerce efeito na criação de valor e na construção do capital da marca, levando a uma maior eficiência no mercado (Kapferer, 2012).

Na literatura de marketing, além das estratégias arquiteturais de marca *house of brand*, *branded house* e *mixed brands* (Rao *et al.*, 2004), incluem-se também como alternativas para um melhor desempenho organizacional as estratégias *subbrands* e *endorsed brands* (Aaker &

Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 2012; Keller, 2012; Hsu *et al.*, 2016). Esta variação nas estratégias arquiteturais de marca é decorrente não apenas de recomendações da literatura (Aaker, 2004; Kapferer, 2012), uma vez que Rao *et al.* (2004) estavam focados somente em verificar o impacto de *branded house* versus *house of brands* no valor intangível de uma organização, mas também da percepção de que distintas estratégias de marcas, especificamente *subbrands* e *endorsed brands*, também influenciarão no valor do para o acionista (Hsu *et al.*, 2016).

A definição e exemplos de cada uma das estratégias arquiteturais de marca são discutidas abaixo.

## 2.1 Branded House

Na estratégia de marca *branded house*, também caracterizada como marca corporativa, o nome da empresa é responsável por garantir todas as ofertas realizadas, estendendo-se a todos os produtos e serviços do portfólio organizacional (Aaker, 2004; Brexendorf & Keller, 2017). Dado que as marcas corporativas normalmente se baseiam em um pequeno conjunto de valores fundamentais, as empresas que adotam essa estratégia devem manter a coerência dos valores não apenas a nível de mercado, mas também a nível de produto (Uggla, 2006; Kapferer, 2012).

Como exemplo, esta abordagem é utilizada na integração de produtos e serviços de tecnologia, como adotado pela Hewlett-Packard (HP); nos restaurantes *fast food* com diversos produtos associados à marca corporativa, tal como o McDonald's, ou ainda; em inúmeros serviços expressos de distribuição e logística, forma de atuação aplicada pela FedEx (Rao *et al.*, 2004). Marcas dos segmentos industriais, públicos e serviços, tais como bancos, seguros e consultorias, também possuem tendência a seguir esta abordagem (Kapferer, 2012).

A principal vantagem da estratégia *branded house* refere-se à eficiência na criação de valor da marca e na introdução de novos produtos, bem como na economia de escala nas ações de marketing. Embora esta estratégia possa ser benéfica na extensão de marca, há um risco de a empresa perder sua identidade ao associar-se a categorias de produtos não relacionados. O orçamento total de marketing para todo o portfólio também pode ser menor em virtude dos efeitos colaterais entre os produtos com a mesma marca, bem como a propensão dos consumidores a transferir sua lealdade entre os produtos que carregam o mesmo nome (Kapferer, 2012). Além disso, Aaker e Joachimsthaler (2000) destacam que as empresas que adotam essa estratégia têm encontrado dificuldades para manter uma posição de qualidade com uma grande quota de mercado, limitando ainda sua capacidade para atingir grupos específicos.

## 2.2 House of Brands

O contraste entre uma *branded house* e uma *house of brands* descreve os dois extremos entre as arquiteturas de marcas. Na estratégia *house of brands* a empresa não utiliza sua razão social como marca para os seus produtos ou serviços, e sim, envolve um conjunto de marcas independentes (Rao *et al.*, 2004; Brexendorf & Keller, 2017). Como resultado, cada novo produto (ou linha de produtos) recebe a sua própria marca, bem como um posicionamento exclusivo, o que torna possível operar no mesmo mercado com um portfólio de marcas aparentemente concorrentes (Kapferer, 2012).

Ao adotar essa estratégia, profissionais de marketing buscam a lealdade do consumidor por meio da hierarquia de marcas, partindo do pressuposto de que a lealdade fará o cascadeamento para os níveis inferiores de marca, exercendo influência na escolha dos produtos (Keller, 2019). A empresa Procter & Gamble - P&G faz dessa estratégia sua filosofia de gestão, ao operar com mais de 80 grandes marcas, na sua maioria com pouca ou nenhuma ligação ao nome P&G (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Outro exemplo pode ser encontrado no setor hoteleiro, onde o Grupo Accor tem desenvolvido múltiplas marcas com distintos posicionamentos (Sofitel, Pullman, Adagio, Novotel, Mercure e Ibis).

A principal vantagem dessa estratégia é que ela permite que a empresa posicione sua marca de acordo com seus benefícios físicos ou perceptuais e domine nichos de mercado levando a alavancagem nas vendas (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Koschmann, 2019). No entanto, essa estratégia tem um custo elevado na construção de marcas e na introdução de novos produtos (Rao *et al.*, 2004), sacrificando as economias de escala e sinergias para alavancar a marca em torno de vários negócios (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

### 2.3 Endorsed Brands

Na estratégia *house of brands* as marcas são independentes. Igualmente, na estratégia *Endorsed brands*, as marcas são independentes, mas endossadas e/ou avalizadas por uma outra marca, normalmente corporativa (Aaker & Joachimsthaler, 2000). A marca que está “endossando” dá a sua aprovação a uma grande diversidade de produtos agrupados; dito isto, cada produto é livre para manifestar sua originalidade (Kapferer, 2012).

O endosso da marca pode ser indicado graficamente, colocando o emblema do endossador ao lado do nome da marca (Kapferer, 2012). Convenções semânticas, como o uso da palavra “by”, também especificam a conexão subordinada da marca corporativa com a endossada, como ocorre, por exemplo, com o Post-it Notes *by* 3M e o Polo Jeans *by* Ralph Lauren (Hsu *et al.*, 2016; Aaker & Joachimsthaler, 2000).

A estratégia *endorsed brands* permite maior liberdade de movimento (Kapferer, 2012) e gera credibilidade e garantia à oferta (Aaker & Joachimsthaler, 2000), em que cada nome de produto evoca uma imagem forte na mente do consumidor, sendo esta uma das maneiras mais baratas de dar substância a uma empresa, permitindo-lhe atingir um status mínimo de marca (Kapferer, 2012).

### 2.4 Subbrands

*Subbrands* são ligadas a marcas individuais ou corporativas que terão suas operações realizadas com modificações nos atributos, benefícios ou personalidade da marca mãe (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Essa estratégia possibilita que a marca corporativa atinja segmentos ampliados de mercado, bem como estenda o campo de atuação para o qual a marca corporativa não iria possuir a congruência necessária (Aaker, 2004).

Ao levar em conta a estratégia *subbrands*, a Nivea é uma referência, já que é reconhecida em um grande número de categorias, cada uma vendida sob uma variante de nomes: Nivea Corpo, Nivea Sun, Nivea Men (Kapferer, 2012). Outro exemplo é a Coca-Cola, que expande sua linha de produtos para a Coca Light, Coca Zero, Coca Cherry, Coca Vanilla, dentre outras, as quais carregam a personalidade da marca corporativa (Aaker, 2004).

A vantagem conferida a marca pela estratégia *subbrands*, quando devidamente implementada, refere-se a economia de escala ligada à variedade de produtos e mercados que pode-se cobrir (Kapferer, 2012). No entanto, pode também resultar na confusão perante os consumidores e no mercado derivado dos recursos gerados pela *subbrand* (comparativamente à marca corporativa), necessitando, assim, da construção de uma identificação clara das submarcas na mente dos consumidores (Aaker, 2004; Kapferer, 2012).

### 2.5 Mixed Brands

Encontram-se ainda empresas que não se encaixam em nenhuma das perspectivas arquiteturais descritas acima (Kotler & Keller 2007). Nesse sentido, a estratégia *mixed brands*, ou estruturas híbridas, combinam pelo menos duas das quatro estratégias propostas, mais comumente um conjunto de *house of brands* e a marca corporativa (Rao *et al.*, 2004; Hsu *et al.*, 2016).

A Pepsi é um exemplo de empresa que faz uso dessa estratégia ao operar com a marca principal (corporativa), com as marcas Mountain Dew e Aquafina, e suas controladas Tropicana e Frito-Lay, que por sua vez usam marcas individuais a nível de produto (e.g. Doritos e Ruffles).

A vantagem determinante desta estratégia reside na possibilidade de se obter os benefícios da marca corporativa, associados ao desenvolvimento de marcas independentes. Deste modo, os atributos, associações e características podem ser vinculadas conforme os interesses da organização, evitando o processo de ‘canibalização’ quando a empresa deseja operar com diversificadas marcas em um mesmo mercado ou segmento (Rao *et al.*, 2004).

## 2.6 O Efeito da Estratégia de Marca na Performance Organizacional

Gerenciar e comercializar uma variedade de marcas é um desafio para grandes empresas. No entanto, através de estratégias arquiteturais de marca busca-se promover um desempenho satisfatório para os acionistas, seja em relação ao capital investido ou através da mensuração dos ativos intangíveis.

Nesta pesquisa, para medir o desempenho das empresas, dois indicadores são utilizados: o retorno sobre os ativos (ROA) e o Tobin’s q. Primeiramente, o ROA mede a eficiência global da gestão da empresa em gerar lucro com os ativos disponíveis, ou seja, uma forma de considerar os lucros em relação ao capital investido (Gitman, 2006).

Já o Tobin’s q permite obter a estimativa “q” das empresas, representada pelo valor de mercado em relação aos custos de reposição de seus ativos (Chung & Pruitt, 1994). Esse indicador é aplicado quando deseja-se mensurar os ativos intangíveis, permitindo a provisão de projeções de resultados do lucro potencial da empresa (Rao *et al.*, 2004).

As marcas, por sua vez, representam a relação entre a empresa e os seus consumidores, e podem afetar o desempenho da organização. Nesse sentido, a estratégia de marca serve para criar valor a longo prazo, por meio das respostas que os consumidores geram, sendo que, de forma geral, este valor pode ser mensurado em ativos disponíveis (ROA), assim como fazem parte dos ativos intangíveis da empresa (Tobin’s q).

Com base na discussão prévia sobre as estratégias de marca, as hipóteses do estudo são propostas em termos das vantagens e/ou desvantagens de cada arquitetura em relação ao desempenho organizacional.

A estratégia *branded house* ou marca corporativa é tratada na literatura como a opção padrão por oferecer vantagens tanto do lado da oferta como da procura (diminui os custos de promoção e introdução de novos produtos, facilita a extensão da marca, possibilita a economia de produção, fatores estes que resultam na melhoria dos fluxos de caixa futuros; Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aaker, 2004, Rao *et al.*, 2004). Com base no exposto e, considerando o pressuposto de que o ROA baseia-se no lucro e o Tobin’s q na reação do mercado financeiro, a primeira hipótese do estudo é proposta:

*H1: A estratégia de marca branded house está associada positivamente a taxa de variação do ROA (H1a) e do Tobin’s q (H1b).*

A estratégia *house of brands* é essencialmente o inverso da *branded house*, ou seja, os custos da empresa são elevados para a promover suas várias marcas e introduzir seus novos produtos. No entanto, apesar das vantagens dessa estratégia, o mercado tende a não valorizar suas distintas marcas e posicionamentos, resultando na perda de venda, receita ou margem resultante da incerteza perante a outros produtos produzidos pela mesma empresa (Rao *et al.*, 2004). Posto isso, a segunda hipótese é apresentada:

*H2: A estratégia de marca house of brands está associada negativamente a taxa de variação do ROA (H2a) e do Tobin’s q (H2b).*

Combinando os extremos das arquiteturas de marcas, a *mixed brands* entrega as principais vantagens das estratégias *branded house* e *house of brands*, como melhorias no desempenho da organização, enquanto tenta neutralizar as desvantagens (Hsu *et al.*, 2016). Sendo assim, a terceira hipótese do estudo é deduzida:

*H3: A estratégia de marca mixed brands está associada positivamente a taxa de variação do ROA (H3a) e do Tobin's q (H3b).*

Por fim, a estratégia *subbrands*, apesar de estar ligada a marca corporativa, não apresenta as mesmas vantagens. Os custos de promoção são maiores e a marca mãe está exposta a riscos acrescidos de canibalização (Hsu *et al.*, 2016). Ainda, pode gerar confusão na mente dos consumidores referente a verdadeira identidade da marca (Aaker, 2004; Kapferer, 2012), o que leva a seguinte dedução:

*H4: A estratégia de marca subbrands está associada negativamente a taxa de variação do ROA (H4a) e do Tobin's q (H4b).*

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa, de natureza quantitativa, trata-se de um estudo transversal com corte temporal em 2015 com aproximação longitudinal a partir de 2006. A amostra, não probabilística por conveniência, utilizou a Interbrand (Interbrand, 2016) como forma de levantamento das empresas consideradas para a análise, com posterior coleta de dados secundários. A seguir é apresentado o detalhamento da metodologia aplicada no artigo.

#### **3.1 Amostra e Fonte de Dados**

A amostra inicial foi composta pelas 25 marcas brasileiras de maior valor no ano de 2015 segundo os critérios de classificação da Interbrand (Interbrand, 2016). A metodologia da Interbrand, criada no ano de 1988 em parceria com a London Business School, leva em consideração 3 abordagens para mensurar o valor da marca: i) a análise financeira por meio do lucro econômico; ii) a análise de demanda, a qual gera o índice de papel da marca e; iii) a análise da concorrência, pontuando a força da marca (Interbrand, 2016).

De forma geral, essa metodologia analisa as diferentes formas de influência da marca no desempenho da organização de acordo com o impacto que exerce nos consumidores atuais e potenciais, funcionários, fornecedores e investidores, sendo tal classificação a primeira a ser certificada nos requisitos internacionais do ISO 10668 para exigências monetárias em avaliações de marcas.

Após a seleção das marcas, seus dados foram coletados de fontes secundárias. A plataforma integrada multimercados Bloomberg® foi utilizada para a obtenção de informações financeiras e contábeis (de janeiro de 2006 a dezembro de 2015) das empresas. Para codificar a estratégia de marca, pesquisas nos sites das empresas, relatórios contábeis anuais, publicidade e outras formas de comunicação foram realizadas.

Três marcas foram desconsideradas da amostra por não apresentarem dados financeiros e contábeis completos em relação às variáveis analisadas. Seis marcas pertencem a duas razões sociais. No final, a amostra foi composta por 18 empresas (detalhes podem ser visualizados no Apêndice 1).

#### **3.2 Variáveis de Análise**

O processo de classificação das estratégias de marca, configurando a variável independente do estudo, levou em consideração a visibilidade e a ênfase da marca corporativa nos produtos/serviços adotados pelas empresas, bem como as embalagens e materiais de marketing (Keller, 1999).

Assim, com base no estudo de Hsu *et al.* (2016), utilizou-se o seguinte critério: i) Se o nome da marca corporativa opera com pouca ou nenhuma visibilidade, esta foi codificada como uma estratégia *house of brands*; ii) Se o produto/serviço da empresa exibe sua marca corporativa, esta foi considerada uma *branded house*, *subbrands*, ou *endorsed brands*; iii) As empresas com ofertas identificadas apenas pela marca corporativa foram classificadas como *branded house*; iv) Para a marca corporativa seguida de uma segunda marca, regras de codificação sobre a visibilidade e ênfase da marca corporativa foram consideradas para permitir a classificação em *subbrands*, *endorsed brands* e *mixed brands*. Quando a marca corporativa foi dominante ou recebeu igual visibilidade em relação a segunda marca, foi codificada como *subbrands*. Quando a marca corporativa foi subordinada a uma segunda marca de maior predominância, foi codificada como *endorsed brands*. Quando a marca corporativa opera para uma marca e não tem nenhuma visibilidade para a segunda marca, foi classificada como *mixed*.

A classificação inicial das estratégias foi realizada individualmente por cada um dos autores do artigo e, posteriormente, divergências foram discutidas conjuntamente e reanalisadas. Operacionalmente, foi criada uma única variável com 4 níveis: 1 = *House of brands*, 2 = *Branded house*, 3 = *Mixed brands*, 4 = *Subbrands*. Nenhuma empresa foi classificada como *endorsed brand* (detalhes podem ser visualizados no Apêndice 1).

Os valores referentes aos indicadores ROA e Tobin's q, configurando a variável dependente do estudo, foram obtidos na plataforma Bloomberg® e, posteriormente, calculou-se a taxa de variação destes indicadores no período de janeiro de 2006 a dezembro de 2015. Os valores resultantes de tal processo caracterizaram a variável dependente do estudo. As fórmulas utilizadas pelo Bloomberg® para o cálculo do (1) ROA e do (2) Tobin's q são apresentadas abaixo.

**ROA:** representa a lucratividade em percentual da organização em relação ao seu patrimônio e, é calculado da seguinte maneira:

$$(1) ROA = \left( \frac{LL}{TA} \right) * 100$$

Em que:

ROA = Retorno sobre ativos

LL = Lucro líquido dos últimos 12 meses

TA = Média do total de ativos

**Tobin's q:** mensura o valor de mercado de uma empresa referente aos custos de substituição dos ativos ao longo prazo. O indicador é calculado do seguinte modo:

$$(2) Tobin's Q = \frac{(CM + P + CP + PM)}{TA}$$

Em que:

CM = Capitalização do mercado

P = Passivos

CP = Capital preferencial

PM = Participação minoritária

TA = Total de ativos

#### 4. RESULTADOS

A presente seção apresenta a classificação das empresas amostradas em relação a cada estratégia de marca e os resultados das hipóteses propostas na pesquisa.

Assim, das 18 empresas que compõem o estudo, 7 foram classificadas como *branded house*, 5 como *house of brands*, 3 como *subbrands* e 3 como *mixed brands* (detalhes podem ser visualizados no Apêndice 1). Para o teste das hipóteses foi realizado o teste ANOVA *One-way* (*Analysis of variance*; Hair, Anderson, & Black, 2005).

Na Tabela 1 é reportada a associação das estratégias de marca em relação a taxa de variação do ROA.

|                     | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|---------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Corrected Model     | 184225,724     | 3  | 61408,575   | 5,219 | ,013 |
| Intercept           | 1702,375       | 1  | 1702,375    | ,145  | ,709 |
| Estratégia de Marca | 184225,724     | 3  | 61408,575   | 5,219 | ,013 |
| Error               | 164724,464     | 14 | 11766,033   |       |      |
| Total               | 353704,838     | 18 |             |       |      |
| Corrected Total     | 348950,189     | 17 |             |       |      |

Nota: Adjusted R Squared = ,427

Tabela 1 - Estratégias de marca associadas a taxa de variação ROA

Por meio da Tabela 1 observa-se um efeito significativo das estratégias de marca adotadas pelas empresas na taxa de variação do ROA ( $F(3, 14) = 5,219, p < 0,05$ ). O modelo proposto é explicado em 42,70%, demonstrando que, as estratégias que geram maior montante de ativos para a empresa resultarão em valor superior do retorno sobre os ativos. A seguir, é apresentada a taxa de variação do Tobin's Q.

|                     | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|---------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Corrected Model     | 12224,126      | 3  | 4074,709    | 3,156 | ,058 |
| Intercept           | 195,024        | 1  | 195,024     | ,151  | ,703 |
| Estratégia de Marca | 12224,126      | 3  | 4074,709    | 3,156 | ,058 |
| Error               | 18074,247      | 14 | 1291,018    |       |      |
| Total               | 31422,116      | 18 |             |       |      |
| Corrected Total     | 30298,373      | 17 |             |       |      |

Nota: Adjusted R Squared = ,276

Tabela 2 - Estratégias de marca associadas a taxa de variação Tobin's q

Conforme apresentado na Tabela 2, há diferença estatisticamente significativa quando considerado as estratégias de marca adotadas em relação a taxa de variação do Tobin's q ( $F(3, 14) = 3,156, p = 0,058$ ). O modelo proposto, explicado em 27,60%, evidencia que a estratégia impacta na mensuração do valor intangível da marca.

Na sequência são expostas as médias das taxas de retorno do ROA e do Tobin's q para cada uma das estratégias de marca.

|               | Branded House | House of Brands | Mixed Brands | Subbrands |
|---------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|
| N             | 6             | 6               | 3            | 3         |
| Média         | -30,98        | -25,26          | 180,24       | -165,24   |
| Desvio Padrão | 29,59         | 65,69           | 240,21       | 108,08    |

Tabela 3 - Média da taxa de variação do ROA

Conforme demonstrado na Tabela 3, a estratégia *mixed brands* obteve a maior média de variação em relação ao ROA ( $M = 180,24$ ;  $DP = 240,211$ ), porém as demais estratégias apresentaram variação negativa, sendo a *house of brands* ( $M = -25,26$ ;  $DP = 65,69$ ), *branded house* ( $M = -30,98$ ;  $DP = 29,59$ ) e *subbrands* ( $M = -165,24$ ;  $DP = 108,08$ ). Por meio da Figura 1 demonstra-se graficamente a taxa média de variação para as estratégias que embasam o presente artigo.

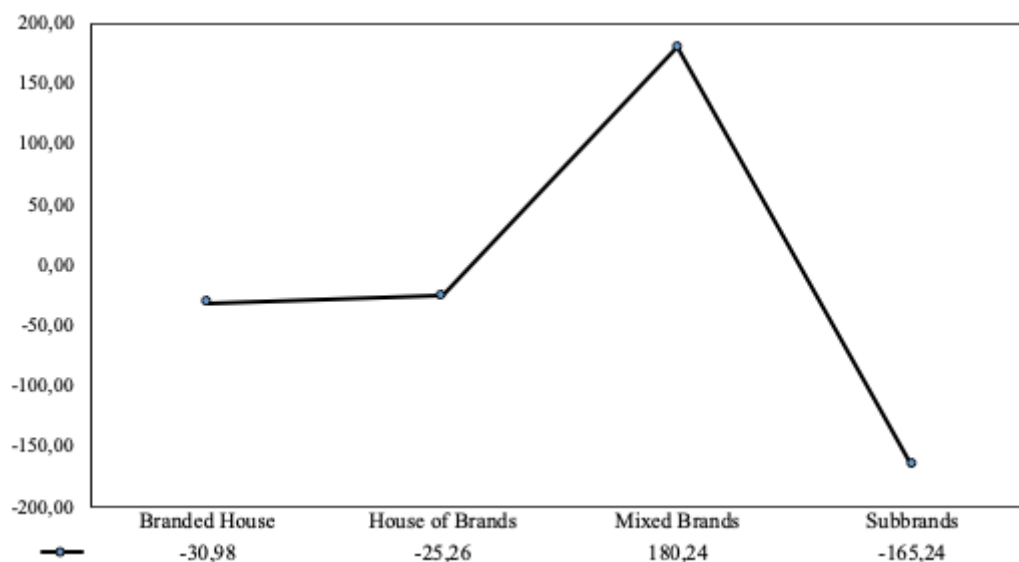


Figura 1 - Média da taxa de variação do ROA

Diante dos dados apresentados, a estratégia de marca *mixed brands* demonstrou relação positiva e as estratégias *house of brands* e a *sub brands* relações negativas quando considerado a taxa de variação do ROA, portanto, as hipóteses propostas H2a, H3a e H4a foram corroboradas. Já a estratégia *branded house* apresentou relação negativa com a taxa do ROA, refutando, assim, a H1a do estudo.

|               | Branded House | House of Brands | Mixed Brands | Subbrands |
|---------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|
| N             | 6             | 6               | 3            | 3         |
| Média         | 10,29         | 23,14           | 28,83        | -48,31    |
| Desvio Padrão | 18,78         | 53,31           | 30,63        | 10,51     |

Tabela 4 - Média da taxa de variação do Tobin's q

Na Tabela 4 observa-se que a estratégia *mixed brands* obteve a maior taxa de variação do Tobin's q ( $M = 28,83$ ;  $DP = 30,63$ ), seguida da estratégia *house of brands* ( $M = 23,14$ ;  $DP = 53,31$ ), *branded house* ( $M = 10,29$ ;  $DP = 18,78$ ) e *subbrands* ( $M = -48,31$ ;  $DP = 10,51$ ). A Figura 2 apresenta as taxas de variação do Tobin's q para cada uma das estratégias descritas.

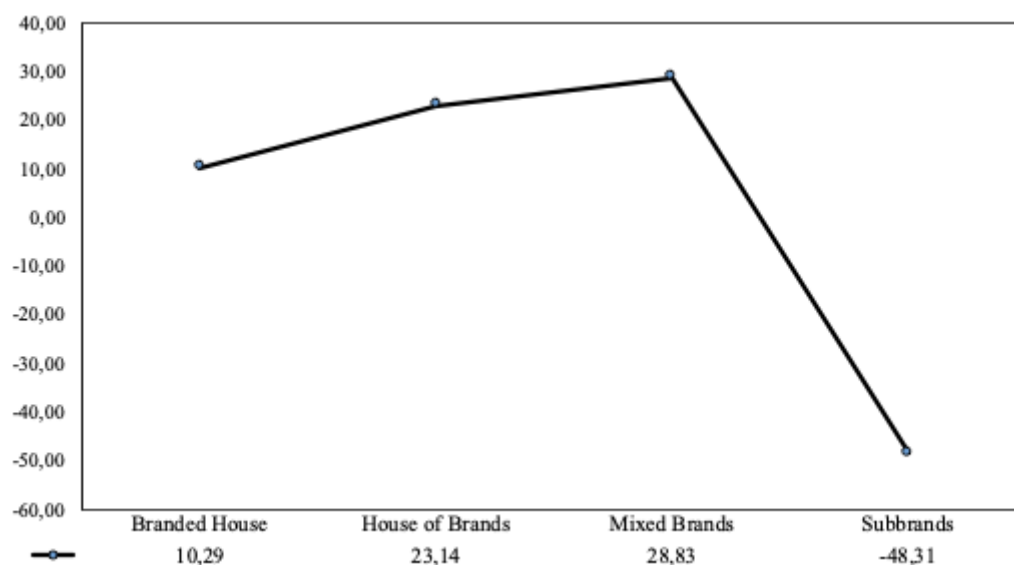


Figura 2 - Média da taxa de variação do Tobin's q

Com os dados apresentados da taxa de variação do Tobin's q, pode-se corroborar a hipótese H1b com taxa de variação positiva para a estratégia de marca *branded house*, a hipótese H3b

com taxa de variação positiva com a estratégia *mixed brands* e ainda a H4b, a qual apresentou taxa de variação negativa quando considerado a estratégia *subbrands*. Adicionalmente, a hipótese H2b foi refutada, pois esperava-se uma variação negativa para a estratégia de marca *house of brands*.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou demonstrar o efeito das estratégias arquiteturais de marcas em dois indicadores de performance financeira, o retorno sobre os ativos (ROA) e o valor intangível de mercado (Tobin's q). Para tanto, foram consideradas as 25 marcas brasileiras de maior valor no ano de 2015 segundo a classificação da empresa de consultoria Interbrand, com um corte temporal abrangendo o período de janeiro de 2006 a dezembro de 2015.

Os resultados obtidos demonstraram um impacto positivo da estratégia arquitetural de marca *mixed brand* e apontam que as estratégias *house of brands* e *mixed brands* apresentaram variação negativa quando analisado o indicador de retorno sobre o investimento. Em conjunto, esses achados permitem que as hipóteses H2a, H3a e H4a sejam corroboradas. Já para a estratégia *branded house*, foi observada uma taxa de variação negativa no indicador de retorno sobre o investimento, dados que refutam a hipótese H1a.

Para o indicador do valor intangível de mercado, mensurado por meio do Tobin's q, houve variação positiva para a estratégia *branded house* e para a estratégia *mixed brands*, e variação negativa quando considerada a estratégia *subbrands*. Tais achados permitem que as hipóteses H1b, H3b e H4b sejam corroboradas. Observou-se também variação negativa para a estratégia *house of brands*, refutando assim a hipótese H2b.

Os resultados desse estudo são consonantes com os achados prévios da literatura, no qual a estratégia *house of brands* é dominante devido aos seus impactos nos fluxos de caixa e na economia de produção das empresas (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aaker, 2004, Rao *et al.*, 2004), nos quais foi identificada variação negativa quando analisado o retorno sobre os investimentos, porém apresentou relação positiva quando considerado o valor do Tobin's q, indicando impacto positivo nos resultados intangíveis da organização.

Já a estratégia *branded house*, caracterizada por meio da dificuldade de uma marca em manter sua participação de mercado (Aaker & Joachimsthaler, 2000), reforça tal afirmação ao apresentar variação negativa no indicador retorno sobre os ativos. Porém, apresentou variação positiva quando considerada os ativos intangíveis da organização.

Coerente com a abordagem de Hsu *et al.* (2016), a qual argumenta que a estratégia *mixed brands* objetiva a entrega das principais vantagens das estratégias *branded house* e *house of brands* com o intuito de minimizar suas potenciais ameaças, os resultados demonstraram que esta estratégia apresentou relação positiva tanto para o valor do retorno sobre o ativo, quanto do Tobin's q.

Por fim, decorrente das características da estratégia *subbrands*, tais como os custos elevados de promoção e a possibilidade de canibalização das marcas que utilizam tal estratégia (Hsu *et al.*, 2016), esta apresentou relação negativa com a taxa de variação do retorno sobre o ativo. A estratégia *subbrands* ainda pode resultar na confusão na identidade da marca na mente dos consumidores (Hsu *et al.*, 2016), fator que gera impacto negativo na valoração dos ativos intangíveis da organização, conforme comprovado por meio do valor do Tobin's q.

No que tange a perspectiva teórica, o presente artigo demonstra a relação entre as estratégias arquiteturais de marcas descritas por Rao *et al.* (2004) e, posteriormente complementadas por Hsu *et al.* (2016), no desempenho financeiro intangível das 25 marcas brasileiras mais valiosas no ano de 2015, mensurado por meio do Tobin's q. Ademais, a pesquisa qualifica pela primeira vez na literatura do marketing o impacto das estratégias arquiteturais de marca no desempenho financeiro, medido por meio do retorno sobre os ativos (ROA). Na perspectiva prática, o estudo

possibilita que gestores de marca tomem ciência do impacto da escolha da estratégia de marca em seu indicador de desempenho financeiro, aqui mensurado por meio do retorno sobre os ativos, bem como os impactos decorrentes no desempenho financeiro intangível ao escolher cada uma das possibilidades de estratégias arquiteturais de marcas.

Os resultados obtidos deixam lacunas para que sejam exploradas em estudos futuros. Primeiramente, tem-se a caracterização da amostra, seleção de empresas brasileiras, com dados dos demonstrativos faltantes na plataforma. A partir das limitações, a perspectiva do artigo pode ser expandida para uma análise *cross cultural*, a fim de realizar a comparação das estratégias de marca adotadas no desempenho organizacional, considerando traços culturais, como ao realizar um comparativo de países emergentes *versus* desenvolvidos. Ainda, podem ser adicionadas variáveis de marketing, por exemplo os índices de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e inovação, com a finalidade de melhor compreender como eles afetam a performance organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, A. D. (2004). **Brand portfolio strategy**: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. New York: Free Press.
- Aaker, A. D., Joachimsthaler, E. (2000). **Brand Leadership**: Building Assets In an Information Economy. New York: Free Press.
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. G., & Srivastava, R. K. (2008). Financial value of brands in mergers and acquisitions: is value in the eye of the beholder? *Journal of Marketing*, 72(6), 49-64.
- Bloomberg L.P. (2006). Análise financeira das empresas: Itaú Unibanco Holding S.A., Banco Bradesco S.A., Ambev S.A., Banco Brasil S.A., Natura Cosméticos S.A., Petrobrás S.A., Telefônica Brasil S.A., Grupo BTG Pactual, Cielo S.A., Lojas Americanas S.A., Lojas Renner S.A., Ultrapar Participações S.A., Via Varejo S.A., Porto Seguro S.A., Grupo Pão de Açúcar, Cia.Hering S.A., Caixa Economica Federal, Alpargatas S.A., TOTVS S.A., Oi S.A., Itaú Unibanco Holding S.A., Localiza Rent a Car S.A. Informações acessadas de 20 de julho a 5 de agosto de 2016. Informações coletadas do *database* do Bloomberg Brasil.
- Brexendorf, T. O., & Keller, K. L. (2017). Leveraging the corporate brand. *European Journal of Marketing*. 51(9), 1530-1551.
- Chung, K. H.; Pruitt, S. W. (1994). A simple approximation of Tobin's q. *Financial Management*, 23(3), 70-74.
- Gitman, L. J. (2006). **Princípios de Administração Financeira**: Essencial. São Paulo: Bookman.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L.; Black, W. C. (2005). **Análise multivariada de dados**. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hsu, L., Fournier, S., Srinivasan, S. (2016). Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 261-280.
- Interbrand (2016). Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2015. Interbrand. Disponível em: <<http://www.rankingmarcas.com.br/2015/>>. Acessado em 10 Jul. 2016.
- Interbrand (2016). Como calculamos? Conheça a Nossa Metodologia. Interbrand. Disponível em: <<http://www.rankingmarcas.com.br/2015/calculo.php>>. Acessado em 10 Jul. 2016.

- Kapferer, J. (2012). **The New Strategic Brand Management:** Advanced insights and strategic thinking. 5th ed. London: KoganPage.
- Keller, K. L. (1999). Designing and implementing branding strategies. *Journal of Brand Management*, 6(5), 315-332.
- Keller, K. L. (2019). Understanding and responding to new forms of competition. *European Journal of Marketing*, 53(1), 20-24.
- Keller, K. L. (2012). Understanding the richness of brand relationships: Research dialogue on brands as intentional agents. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 186-190.
- Koschmann, A. (2019). Evaluating the House of Brands Strategy Using Brand Equity and Intra-Firm Loyalty. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 94-104.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). **Marketing management** (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, N., & Rego, L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.
- Rao, V. R., Agarwal, M. J., Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? *Journal of Marketing*, 68(October), 126-141.
- Uggla, H. (2006). The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 785-802.

| <b>Classificaçã<br/>o<br/>Interbrand</b> | <b>Marca</b>                | <b>Razão Social</b>         | <b>Setor</b>          | <b>Valor<br/>Interbran<br/>d<sup>1</sup></b> | <b>Classificaçã<br/>o<br/>Estratégia<sup>2</sup></b> |
|------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1                                        | Itaú <sup>5</sup>           | Itaú Unibanco Holding S.A.  | Serviços Financeiros  | R\$ 24.544                                   | Mixed                                                |
| 2                                        | Bradesco                    | Banco Bradesco S.A.         | Serviços Financeiros  | R\$ 16.240                                   | BH                                                   |
| 3                                        | Skol <sup>4</sup>           | Ambev S.A.                  | Bebidas               | R\$ 13.595                                   | HOF                                                  |
| 4                                        | Brahma <sup>4</sup>         | Ambev S.A.                  | Bebidas               | R\$ 10.268                                   | HOF                                                  |
| 5                                        | Banco do Brasil             | Banco Brasil S.A.           | Serviços Financeiros  | R\$ 9.788                                    | BH                                                   |
| 6                                        | Natura                      | Natura Cosméticos S.A.      | Cosméticos            | R\$ 6.862                                    | SUB                                                  |
| 7                                        | Petrobras                   | Petrobrás S.A.              | Petróleo e Gás        | R\$ 4.128                                    | SUB                                                  |
| 8                                        | Antarctica <sup>4</sup>     | Ambev S.A.                  | Bebidas               | R\$ 3.856                                    | HOF                                                  |
| 9                                        | Vivo                        | Telefônica Brasil S.A.      | Telecomunicações      | R\$ 2.630                                    | HOF                                                  |
| 10                                       | BTGPactua<br>l <sup>3</sup> | Grupo BTG Pactual           | Serviços Financeiros  | R\$ 1.839                                    | Mixed                                                |
| 11                                       | Cielo <sup>3</sup>          | Cielo S.A.                  | Serviços de Pagamento | R\$ 1.630                                    | BH                                                   |
| 12                                       | Lojas<br>Americanas         | Lojas Americanas S.A.       | Varejo                | R\$ 985                                      | BH                                                   |
| 13                                       | Renner                      | Lojas Renner S.A.           | Vestuário             | R\$ 959                                      | BH                                                   |
| 14                                       | Ipiranga                    | Ultrapar Participações S.A. | Petróleo e Gás        | R\$ 915                                      | HOF                                                  |
| 15                                       | Casas<br>Bahia              | Via Varejo S.A.             | Varejo                | R\$ 811                                      | HOF                                                  |
| 16                                       | Porto<br>Seguro             | Porto Seguro S.A.           | Seguros               | R\$ 619                                      | BH                                                   |
| 17                                       | Extra                       | Grupo Pão de Açúcar         | Varejo                | R\$ 587                                      | HOF                                                  |
| 18                                       | Hering                      | Cia.Hering S.A.             | Vestuário             | R\$ 584                                      | Mixed                                                |
| 19                                       | Caixa <sup>3</sup>          | Caixa Economica Federal     | Serviços Financeiros  | R\$ 557                                      | BH                                                   |
| 20                                       | Havaianas                   | Alpargatas S.A.             | Vestuário             | R\$ 518                                      | HOF                                                  |
| 21                                       | TOTVS                       | TOTVS S.A.                  | Tecnologia            | R\$ 501                                      | Mixed                                                |
| 22                                       | Oi                          | Oi S.A.                     | Telecomunicações      | R\$ 442                                      | SUB                                                  |
| 23                                       | Rede <sup>5</sup>           | Itaú Unibanco Holding S.A.  | Serviços de Pagamento | R\$ 430                                      | Mixed                                                |
| 24                                       | Bohemia <sup>4</sup>        | Ambev S.A.                  | Bebidas               | R\$ 428                                      | HOF                                                  |
| 25                                       | Localiza                    | Localiza Rent a Car S.A.    | Aluguel de Carros     | R\$ 350                                      | BH                                                   |