



**Alessandra de Carvalho Aragão**

**A Importância da Marca na Internacionalização  
de Empresas Brasileiras: um Estudo de Casos na  
Indústria de Bebidas**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. André Lacombe Penna da Rocha

Rio de Janeiro

Abril de 2009



**Alessandra de Carvalho Aragão**

**A Importância da Marca na Internacionalização  
de Empresas Brasileiras: um Estudo de Casos  
na Indústria de Bebidas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. André Lacombe Penna da Rocha**  
Orientador  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Marie Agnes Chauvel**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Luis Antonio da Rocha Dib**  
COPPEAD - UFRJ

**Prof. Nizar Messari**  
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 14 de abril de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Alessandra de Carvalho Aragão**

Graduou-se em Administração de Empresas pela PUC-Rio em 1999. Em 2000, cursou o IAG Master em Marketing na PUC-Rio. No âmbito profissional, trabalhou durante mais de sete anos na Shell Brasil na área de Marketing. Atualmente é administradora no BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

#### Ficha Catalográfica

Aragão, Alessandra de Carvalho

A importância da marca na internacionalização de empresas brasileiras : um estudo de casos na indústria de bebidas / Alessandra de Carvalho Aragão ; orientador: André Lacombe Penna da Rocha. – 2009.

185 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Marca. 3. Internacionalização de empresas brasileiras. 4. Marketing internacional. 5. Bebidas. I. Rocha, André Lacombe Penna da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Aos meus pais, Afonso e Lucia, que são minhas maiores referências na vida e a quem dedico esta dissertação. O amor, carinho, dedicação e valores transmitidos são inestimáveis. Minha mãe, eterna pensadora e talentosa professora, filósofa por formação e psicóloga por paixão. Meu pai, exemplo de empresário sério e respeitado, de grande dedicação ao trabalho. A união da sabedoria acadêmica com o pragmatismo empresarial serviu de inspiração para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu marido, Luiz Antonio, sempre ao meu lado com todo o seu carinho e compreensão. Seus grandes pensamentos e ideais me inspiram a buscar caminhos novos e desafiadores para um futuro melhor.

Às minhas filhas, Carolina e Anna Beatriz, minhas maiores paixões e responsáveis pela minha felicidade diária, que foram muito pacientes, cedendo o tempo da mãe durante esta pesquisa.

Aos meus irmãos, Luciana, Afonso e Lilian, sempre apoiando minhas decisões, com carinho e alegria.

Ao meu orientador, Prof. André Lacombe, por toda a ajuda e contribuições a este trabalho.

À Capes pelo apoio financeiro a esta pesquisa e ao IAG/PUC-Rio, pelo apoio institucional, financeiro e pelas facilidades oferecidas.

Aos empresários e executivos entrevistados, sempre muito atenciosos e dispostos a prestar todas as informações para esta pesquisa. Sem a colaboração deles, este trabalho não teria a mesma riqueza de detalhes. Agradecimentos especiais ao meu amigo e ex-executivo da Ambev, a Cesario de Mello Franco, a Erick Machado e a Werner Batista.

Aos colegas de Mestrado, sempre dispostos a ajudar e contribuir com esta pesquisa.

## Resumo

Aragão, Alessandra de Carvalho; Rocha, André Lacombe Penna da. **A Importância da Marca na Internacionalização de Empresas Brasileiras: um Estudo de Casos na Indústria de Bebidas**. Rio de Janeiro, 2009. 185p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O movimento de empresas brasileiras em busca de novos mercados no exterior tem aumentado nos últimos anos. Algumas empresas se destacam pela comercialização de produtos com valor agregado e cuja marca representa uma importante força competitiva. Diante disso, essas empresas precisam também adotar uma estratégia de marketing com foco na marca quando do processo de internacionalização. Este estudo busca verificar a estratégia de marketing internacional adotada por duas empresas brasileiras e seus respectivos produtos – o Guaraná Antarctica e as cervejas Xingu e Palma Louca. Busca identificar também o peso do efeito “país de origem” na escolha de produtos brasileiros por parte de consumidores estrangeiros. Este trabalho, de caráter descritivo e baseado em estudo de casos, procurou avaliar o lançamento de produtos genuinamente brasileiros em mercados externos, à luz da literatura existente. Os estudos de casos se basearam em documentos e entrevistas realizadas em profundidade com executivos das empresas e com seus distribuidores/importadores. De forma complementar, foi realizado um levantamento por meio de um questionário a estudantes estrangeiros residentes no Brasil, para avaliar a percepção destes aos produtos “made in Brazil”. Os resultados apontam que a gestão da marca possibilita a diferenciação da empresa no mercado internacional. Todavia, viu-se que o maior desafio no processo de internacionalização ainda reside na correta escolha do modo de entrada no novo mercado. No caso do Guaraná Antarctica, verificou-se que o efeito país de origem foi positivo para este produto, sugerindo uma maior propensão ao consumo pelo fato de ser um produto tipicamente brasileiro.

## Palavras-chave

Marca; internacionalização de empresas brasileiras; marketing internacional; bebidas.

## Abstract

Aragão, Alessandra de Carvalho; Rocha, André Lacombe Penna da (Advisor). **The Importance of Brand in the Internationalization of Brazilian Companies: Case Studies in Beverages' Industry**. Rio de Janeiro, 2009. 185p. MsC. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The movement of Brazilian companies seeking for new markets abroad has increased in the latest years. Some companies stand out by selling products with aggregate value and their brand represent a relevant competitive force. Before making this move, these enterprises need to adopt a marketing strategy with a brand focus in the internationalization process. This study is looking for verifying the international marketing strategy adopted by two Brazilian companies and their respective products – Guaraná Antarctica and the beers Xingu and Palma Louca. This work also seeks to identify the relevance of “brand origin” effect in the search of Brazilian products by some foreign consumers. This descriptive job based on case studies, intended to evaluate the launch of genuine Brazilian products in external markets, in light of the existing literature. The case studies were based on documents and detailed interviews with companies’ executives and with their distributors/ importers. A survey through a questionnaire has been also conducted with foreign students living in Brazil, to evaluate their perceptions in relation to products “made in Brazil”. The results show that brand management permits the differentiation of company in the international market. Nevertheless, the major challenge in the internationalization process is still the right choice of the entering way in each new market. In the case of Guaraná Antarctica, the brand origin effect was positive for this product, suggesting a greater inclination for consumption by the fact that it is a typical Brazilian product.

## Keywords

Branding; internationalization of brazilian companies; international marketing; beverages.

## Sumário

1. Introdução	13
1.1. O Problema	13
1.2. Objetivo do Estudo	18
1.3. Delimitação do Estudo	19
1.4. Relevância do Estudo	20
2. Revisão de Literatura	23
2.1. Internacionalização de Empresas Brasileiras	23
2.2. Gestão de Marketing Internacional	37
2.3. Gestão da Marca	46
2.4. <i>Global Branding</i>	59
2.5. O Efeito País de Origem	68
3. Metodologia	73
3.1. Tipo de Pesquisa	73
3.2. Etapas da Pesquisa	75
3.3. Seleção dos Informantes	75
3.4. Coleta de Dados	76
3.5. Tratamento dos Dados	80
3.6. Limitações do Método	80
3.7. Resultados Esperados	82
4. Resultados	83
4.1. O Setor de Bebidas no Brasil	83
4.2. Guaraná Antarctica	90
4.3. Xingu	106
4.4. Palma Louca	113
4.5. Xingu e Palma Louca	118
4.6. Análise das Respostas do Questionário	127
4.7. Discussão	137

5. Considerações Finais	148
5.1. Conclusão	148
5.2. Recomendações para Pesquisas Futuras	151
6. Referências Bibliográficas	153
7. Apêndices	159
7.1. Roteiro Entrevista Guaraná Antarctica	159
7.2. Roteiro Entrevista Xingu e Palma Louca	163
7.3. Roteiro Entrevista Distribuidor Guaraná Antarctica (EUA)	168
7.4. Roteiro Entrevista Importador Xingu e Palma Louca (EUA)	169
7.5. Questionário sobre Marcas para Alunos Estrangeiros	170
8. Anexo	176
8.1. Best Global Brands 2008	176

## Lista de figuras

Figura 1 – Fluxo dos Investimentos Diretos Estrangeiros das 20 Maiores Economias do Mundo – 2006 e 2007	15
Figura 2 – Cinco estratégias internacionais de produto e comunicação	40
Figura 3 – Integração da comunicação de marketing com o brand equity	42
Figura 4 – Conceito de cadeia total para o marketing internacional	45
Figura 5 – Produção de cerveja no Brasil	88
Figura 6 – Consumo per capita de cerveja no Brasil	88
Figura 7 – As empresas mais admiradas no Brasil	92
Figura 8 – Lata do Guaraná Antarctica no Japão	94
Figura 9 – Produtos distribuídos pela Brex America	98
Figura 10 – Embalagem PET (2 litros) do Guaraná Antarctica nos EUA	101
Figura 11 - Cartaz do Guaraná Antarctica nos EUA	102
Figura 12 – Degustação no Supermercado nos EUA	103
Figura 13 – Guaraná Antarctica no Supermercado Publix nos EUA	104
Figura 14 - Símbolo de apoio ao Y Ikatu Xingu	110
Figura 15 – Certificação da marca Xingu eleita a melhor cerveja preta do mundo	110
Figura 16 - Cartaz da Xingu	111
Figura 17 - Rótulo da Xingu Black Beer	112
Figura 18 - Lata e garrafa da cerveja Xingu no Brasil	112
Figura 19 - Imagens da garrafa, do “six-pack” e da caixa de Xingu	113
Figura 20 - Website cultural da Palma Louca	114
Figura 21 – Rótulo da Palma Louca	115
Figura 22 - Cartaz 1 da Palma Louca	116
Figura 23 - Cartaz 2 da Palma Louca	117
Figura 24 - Folheto de vendas da Palma Louca para o varejista	117

Figura 25 - Imagens da garrafa, do “six-pack” e da caixa da Palma Louca	118
Figura 26 - Propaganda Xingu e Palma Louca no site da Eurobrew	121
Figura 27 - Ranking das cervejas importadas mais vendidas nos EUA	124

## Lista de gráficos

Gráfico 1 - Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2007	13
Gráfico 2 - Crescimento no consumo de Alimentos e Bebidas na América Latina (2006 e 2007)	21
Gráfico 3 – Participação % do Brasil nas Exportações Mundiais – 1998 a 2007	25
Gráfico 4 – Evolução das Exportações Brasileiras – 1998 a 2007 (US\$ Milhões)	26
Gráfico 5 – Evolução das Importações Brasileiras – 1998 a 2007 (US\$ Milhões)	27
Gráfico 6 – Evolução do Saldo Comercial Brasileiro – 1998 a 2007 (US\$ Milhões)	27
Gráfico 7 – Número de Empresas Exportadoras Brasileiras – 2000 a 2007	28
Gráfico 8 – Exportação Brasileira por Porte de Empresa (% sobre o n <sup>o</sup> )	28
Gráfico 9 – Exportação Brasileira por Porte de Empresa (% sobre o valor)	29
Gráfico 10 – Principais Mercados de Destino das Exportações em 2007 (%)	30
Gráfico 11 - Evolução do IDE da América Latina e Caribe (US\$ Bilhões)	34
Gráfico 12 – Participação % por Sabor de Refrigerantes no Brasil, 2006	86
Gráfico 13 – Consumo e Renda per capita Refrigerantes – Comparativo Países – 2005	86
Gráfico 14 - Crescimento do Volume de Xingu e PL nos mercados externos	119
Gráfico 15 - Crescimento do Volume de Xingu e PL nos EUA	122

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Crescimento de Categorias de Alimentos & Bebidas no Mundo (2006 e 2007)	22
Tabela 2 – Classificação dos modos de entrada de empresas em países estrangeiros	24
Tabela 3 – Maiores empresas da América Latina e Caribe com investimentos no exterior	35
Tabela 4 – Marcas Brasileiras no Top 50 do Ranking de Valor de Marcas na América Latina	65
Tabela 5 – As 10 Marcas mais valiosas do Brasil	66
Tabela 6 – Sumário de conclusões sobre país de origem	71
Tabela 7 – Consumo per capita de cerveja no mundo	87