

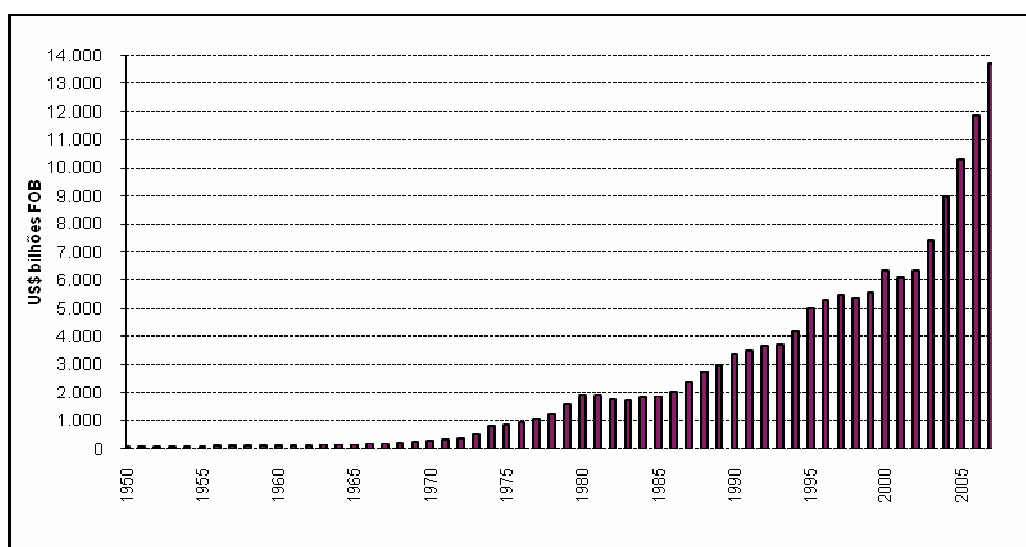
1 Introdução

1.1 O Problema

Diante do cenário da globalização e da constante necessidade de expansão das empresas, muitas organizações em todo o mundo, já no início do século XX, intensificaram seus esforços para uma atuação além de suas fronteiras, já que o mercado doméstico não era mais o único mercado viável para seus produtos e serviços.

A partir dessa atuação global, as empresas conseguem obter uma vantagem competitiva de custos importante para que continuem a vislumbrar um horizonte de crescimento no longo prazo, em especial em mercados onde há sensibilidade de preços. Essa vantagem é proporcionada principalmente pela economia de escala e torna os produtos cada vez mais baratos. O investimento necessário em produção, distribuição, pesquisa e desenvolvimento e, até em propaganda, são diluídos e melhor aproveitados quando se têm vários mercados consumidores ao redor do mundo (LEVITT, 1983). A partir do Gráfico 1 pode-se observar claramente a evolução crescente do comércio mundial ao longo dos últimos 57 anos.

Gráfico 1: Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2007



Fonte: Estatísticas de Comércio Exterior, 2008. MDIC/SECEX

Segundo Rocha, Silva e Carneiro (2007), apesar do crescente número de empresas se internacionalizando ao redor do mundo, inclusive em países emergentes, este processo nas empresas brasileiras é tardio quando comparado com outros países. As empresas nacionais começaram a atuar mais fortemente fora do país apenas a partir da década de 90. Houve alguns movimentos isolados de algumas empresas nas décadas de 60 e 70, mas pouco representativos.

Rocha, Silva e Carneiro (2007) também observaram que a crescente internacionalização das empresas brasileiras na última década foi motivada principalmente pela necessidade de expansão do mercado, já que muitas das empresas já detinham grande participação no mercado interno. Junto a esses novos consumidores internacionais, buscava-se um aumento das receitas e do valor da empresa.

Para empresas como a Ambev, por exemplo, que conta com 70% de participação no mercado interno, sair do Brasil oferece a possibilidade de sustentar suas metas de 15% de crescimento ao ano (SULL; ESCOBARI, 2004).

Ainda de acordo com esses autores, a abertura da América Latina para o mundo gerou um sentimento de decepção em certos países, uma vez que os deixaram expostos à força da concorrência mundial, gerando até uma postura mais protecionista.

De acordo com o relatório “World Investment Report 2008” da Unctad¹ (2008), dentre os países da América Latina, o Brasil foi o país que mais recebeu investimentos diretos estrangeiros (FDI)² em 2007. Na Figura 1, pode-se ver que o fluxo de entrada de FDI no país cresceu significativamente em 2007, quando comparado a 2006, e que o país está situado entre as 20 maiores economias do mundo.

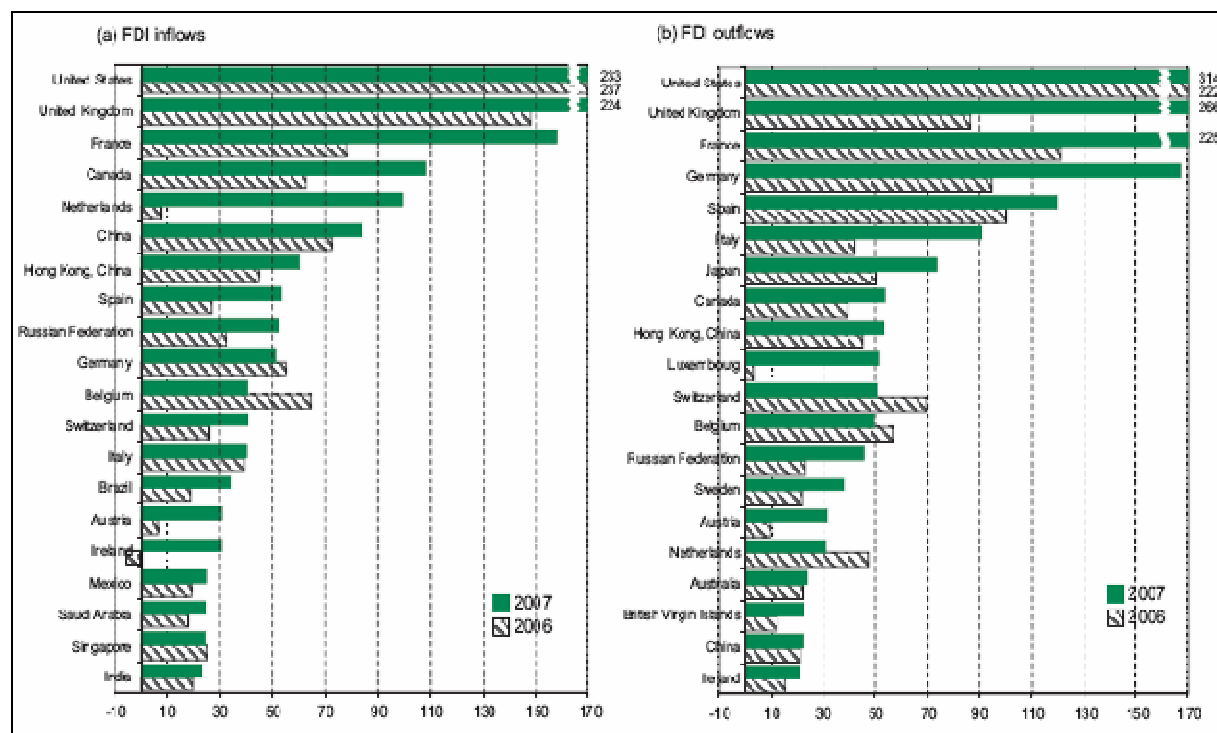
Ainda segundo o relatório da Unctad (2008), a América Latina e o Caribe tiveram um crescimento histórico de 36% no fluxo de investimentos diretos estrangeiros (IDE) recebidos em 2007, com a América do Sul representando 66% desse percentual. Porém, o fluxo de saída de FDI na região caiu 17% em 2007, principalmente devido ao retorno de patamares mais normais de investimento no exterior por parte do Brasil. As empresas multinacionais do Brasil e México continuam se internacionalizando, competindo pela liderança em alguns setores

¹ United Nations Conference on Trade and Development

² FDI – Foreign Direct Investments

como: petróleo & gás, siderurgia, cimento, aço e alimentos e bebidas. Além disso, muitas novas empresas latino-americanas começam a emergir em setores como de software, petroquímica e biocombustíveis. Há ainda uma expectativa de crescimento do fluxo de entrada e saída de FDI na América Latina em 2008, confirmando a atual fase de crescimento da região.

Figura 1: Fluxo dos Investimentos Diretos Estrangeiros das 20 Maiores Economias do Mundo – 2006 e 2007 (em bilhões de dólares)



Fonte: UNCTAD, *World Investment Report 2008*.

Ainda segundo Sull e Escobari (2004), neste atual cenário de negócios, com fortes concorrentes mundiais, existe apenas uma opção para as empresas locais: expandir-se ou permitir que a empresa seja adquirida. Alguns setores, como o automotivo, já são considerados globais. Para sobreviver, as empresas que atuam nesse setor não têm outra opção senão globalizar-se. E, são cada vez maiores os números de indústrias globais, pressionando as empresas locais a se internacionalizarem.

³ FDI inflows = Fluxo de entrada de investimentos diretos estrangeiros; FDI outflows = fluxo de saída de investimentos diretos estrangeiros.

A crescente atuação de empresas brasileiras no mercado internacional mostra que já houve um entendimento de que existem muitas oportunidades para serem exploradas fora do país e, ao mesmo tempo, que são muitas as ameaças de quem se acomoda no mercado local (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Ainda de acordo com Rocha, Silva e Carneiro (2007), na maioria dos casos, a escolha estratégica das empresas brasileiras teve seu enfoque em custos, com pouca ênfase na diferenciação, delegando para os intermediários externos as funções de marketing, não promovendo suas marcas no exterior. Este foi o típico caso da indústria de calçados brasileira, hoje já ultrapassada pelos produtos da China, ainda mais baratos.

Martins (2007) também entende ser este o caso da indústria de calçados brasileira, que hoje responde somente por 5% da produção mundial de calçados. Os maiores concorrentes são as indústrias chinesas, com 60% dessa produção. Para superar a competição com base em custos, considera-se o exemplo da Alpargatas, empresa brasileira de calçados, que posiciona-se no mercado não como uma empresa de produtos, mas cada vez mais como uma empresa de marcas fortes, através das grifes Havaianas, Rainha, Topper e Mizuno.

De acordo com o mais recente ranking das marcas mais valiosas do mundo – Best Global Brands – não existe nenhuma marca brasileira entre as cem maiores (INTERBRAND, 2008). O Brasil ainda carece de uma marca realmente global. O ranking com as marcas mais valiosas do mundo em 2008, segundo a Interbrand, encontra-se no Anexo 1.

Segundo Pugliesi Jr. (2007), somente uma marca brasileira figura entre as 250 marcas mundiais mais valiosas em 2007: a Petrobrás, que ocupa a 249ª posição, de acordo com o ranking BF250 da Brand Finance. Gilson Nunes, sócio e presidente da subsidiária brasileira da Brand Finance, afirma que:

"As marcas podem transformar o desempenho de um negócio e gerar importantes resultados financeiros para as empresas." (pg. 110)

Porém, segundo Spers (2007) podemos citar alguns exemplos de empresas genuinamente brasileiras que têm a preocupação em fortalecer a marca em mercados internacionais de destaque, como Natura, O Boticário e Havaianas. Uma das principais dimensões estratégicas e críticas para o sucesso da internacionalização dessas empresas citadas nesse estudo foi a relevância da

gestão da marca junto aos mercados internacionais, inclusive com impactos sobre o mercado brasileiro.

Um dos motivos para a internacionalização citados por Rocha, Silva e Carneiro (2007) também considera que a internacionalização é um elemento importante na valorização da marca, inclusive no mercado doméstico. Este foi o caso de empresas menores como Florense, Fujitec, Lenny e Marisol.

De acordo com Rubim (2004), também há casos de marcas de origem brasileira que se tornaram conhecidas internacionalmente dentro do seu nicho de atuação, como é o caso das empresas de moda praia Blue Man, Lenny e Salinas. Essas empresas souberam explorar positivamente o efeito do país de origem, o “made in Brazil”, que facilitou a aceitação do público internacional por esses produtos, já que o Brasil é referência em moda praia.

O enfoque da presente pesquisa é justamente estudar o processo de internacionalização de marcas brasileiras, de forma a entender como este diferencial de marca influencia positivamente os resultados da empresa.

Assim sendo, este estudo propõe-se a descrever e analisar como empresas que comercializam produtos com marcas brasileiras no exterior obtêm sucesso a partir de uma estratégia de marketing diferenciada, baseada principalmente na gestão da marca.

A pergunta que este estudo se propõe a responder é: “Como a gestão da marca e o efeito país de origem contribuem para o sucesso de um produto brasileiro em mercados internacionais?”

A partir de estudos de casos na indústria brasileira de bebidas especificamente do refrigerante Guaraná Antarctica e das cervejas Xingu e Palma Louca, será feita uma análise do processo de internacionalização desses produtos tipicamente brasileiros e da forma como tem sido feita a gestão de suas marcas nos mercados externos.

O Guaraná Antarctica é uma marca brasileira de refrigerante que hoje pertence à Ambev – Companhia de Bebidas das Américas. A Ambev é a maior cervejaria da América Latina, criada em 1º de julho de 1999, com a associação das cervejarias Brahma e Antarctica. Hoje a empresa possui uma aliança global com a Inbev e está presente em 14 países, com um vasto portfólio de marcas de bebidas.

As cervejas Xingu e Palma Louca pertencem a um empresário brasileiro que detém os direitos dessas marcas no exterior. Sua empresa, a Cervejas Premium do

Brasil, vendeu a marca Xingu no Brasil para a Kaiser, em 2002, hoje FEMSA Cerveja Brasil. São marcas de cervejas de origem brasileiras e que exploram o fato de serem “made in Brazil” na promoção dessas marcas no exterior.

1.2.

Objetivo do Estudo

1.2.1

Objetivo Primário

Algumas empresas brasileiras têm se destacado no mercado internacional através da construção de uma marca forte. No ranking “O Poder das Marcas na América Latina”, da Interbrand (2008), observa-se que a presença de marcas brasileiras tem crescido em importância na região nos últimos anos. Segundo este relatório, “Marcas Fortes têm o poder e a vocação de transcender fronteiras e não devem se limitar aos seus mercados de origem.” (pg. 5)

O objetivo principal deste estudo é verificar como três produtos brasileiros do setor de bebidas têm obtido sucesso no mercado internacional a partir de uma gestão focada no composto de marketing e na marca e, ainda, avaliar como o “made in Brazil” influencia a percepção sobre esses produtos nos mercados internacionais.

1.2.2

Objetivos Secundários

Para que se garanta, ao final deste trabalho, a obtenção do objetivo anteriormente citado, é preciso que sejam respondidas as seguintes questões:

1. Marcas brasileiras têm tido boa aceitação do público internacional?
2. Existe uma preferência por parte dos consumidores em consumir produtos ou serviços de uma marca global?
3. Tendo como base os casos do Guaraná Antarctica e das cervejas Xingu e Palma Louca, o conhecimento do mercado local de cada novo país e as atividades de marketing aplicadas em cada um deles, ficaram sob a responsabilidade das empresas brasileiras ou isso foi delegado para um representante daquele país?

4. No caso específico do Guaraná Antarctica, houve a necessidade de uma estrutura organizacional específica e destacada para a gestão deste produto no mercado internacional?
5. A decisão de internacionalizar o Guaraná Antarctica está em linha com a estratégia da empresa Ambev e recebe o apoio da alta direção da empresa?
6. Houve adaptação do Guaraná Antarctica e das cervejas Xingu e Palma Louca para os mercados externos? Até que ponto a cultura local de cada país impactou em mudanças no composto de marketing?
7. Qual foi o impacto do efeito país de origem nos três produtos analisados?

Essas questões são importantes para verificar a sustentabilidade de uma estratégia de marketing voltada para o reforço de marca no ambiente internacional, onde a competição é ainda mais acirrada, com muitos *players* e onde há a necessidade de grandes somas de recursos.

1.3 Delimitação do Estudo

Este estudo utilizará os casos de marcas genuinamente brasileiras de bebidas: o refrigerante Guaraná Antarctica, comercializado no mercado internacional pela empresa Ambev e as cervejas Xingu e Palma Louca, que pertencem à empresa Cervejas Premium do Brasil. Como serão analisadas as gestões de marcas de produtos brasileiros no exterior, será focado o composto de marketing que envolve a venda destes produtos nos mercados externos.

Em termos geográficos, será analisada a atuação do Guaraná Antarctica nos mercados dos EUA (Estados Unidos da América) e de Portugal, mercados com maior presença do refrigerante e onde atualmente o produto é comercializado de forma estruturada, sob a coordenação central do setor responsável pela sua internacionalização. No caso das marcas Xingu e Palma Louca, o foco será dado na comercialização destas cervejas nos mercados dos EUA e do Reino Unido, mercados onde a participação e atuação destas cervejas têm maior destaque.

Em relação à delimitação do tempo, será considerada a participação do Guaraná Antarctica nesses mercados desde 2002, quando foi dado início ao processo estruturado de internacionalização desse produto, começando por Portugal. Para as cervejas Xingu e Palma Louca, será considerada a atuação nos EUA desde 2002, ano de lançamento da Palma Louca e quando a Xingu retomou a curva de crescimento no mercado externo, após fechar contrato com a Kaiser para produção da cerveja aqui no Brasil.

1.4 Relevância do Estudo

Em um mercado global, é importante que os profissionais de marketing conheçam casos de sucesso de produtos genuinamente brasileiros que buscaram a inovação e a marca como diferenciais competitivos para sua expansão internacional.

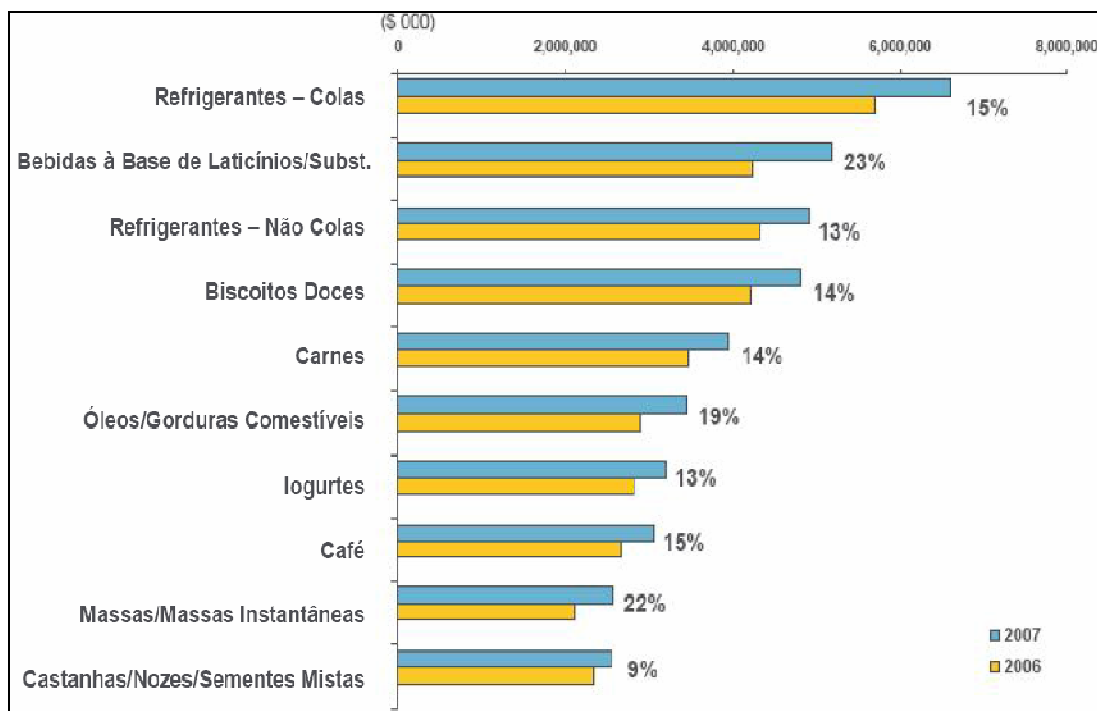
Como são ainda poucos os casos baseados em diferenciação, este estudo possibilita que novas empresas com atuação restrita ao território nacional possam vislumbrar um horizonte de crescimento a partir de sua atuação no mercado internacional e, mais ainda, trazendo lições de gestão e “*best practices*” para esses futuros empreendedores internacionais.

Como contribuição específica para as empresas proprietárias dessas marcas, este estudo pode contribuir para suas futuras estratégias de expansão no mercado internacional. Além disso, permitirá uma análise comparativa de ações de marketing em um mesmo mercado externo, nos EUA, por exemplo, dentro da indústria de bebidas brasileiras. As diferenças e semelhanças entre os casos e as considerações finais servem como importantes subsídios para as empresas de bens de consumo com apelo de imagem brasileira.

De acordo com o relatório da Nielsen (2008) sobre o consumo de alimentos e bebidas em todo o mundo, os “Refrigerantes reinam na América Latina”. O gráfico 2 ilustra este crescimento na região, classificado pelas maiores categorias. No caso específico dos “Refrigerantes - Não Colas”, categoria na qual pertence o Guaraná Antarctica, houve um crescimento de 13% se comparado o ano 2007 como de 2006. Como o Brasil apresentou crescimento de 5% no consumo de

refrigerantes no mesmo período (ABIR⁴, 2008), observa-se que grande parte do crescimento da região aconteceu nos outros países da América Latina, justificando a internacionalização de bebidas dessa categoria.

Gráfico 2: Crescimento no consumo de Alimentos e Bebidas na América Latina (2006 e 2007)



Fonte: Os Produtos Mais Quentes do Mundo: Informações sobre Categorias de Alimentos & Bebidas. Nielsen, 2008.

Ainda segundo o relatório da Nielsen (2008), “Os Produtos mais Quentes do Mundo: Informações sobre Categorias de Alimentos & Bebidas”, o mundo apresentou um crescimento de 4% na categoria “Refrigerantes – Não Colas” comparando o consumo de 2006 e 2007, o que representa \$ 1,1 bilhões de dólares (ver Tabela 1).

⁴ ABIR – Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas.

Tabela 1: Crescimento de Categorias de Alimentos & Bebidas no Mundo (2006 e 2007)

Categoria	Taxa de Crescimento da Categoria	Valor de Crescimento da Categoria (US\$)
Bebidas à Base de Laticínios/Substitutas	11%	\$4.7 bi
Queijos	6%	\$2.6 bi
Carnes	6%	\$2.6 bi
Chocolate	7%	\$2.2 bi
Sucos de Frutas & Vegetais	8%	\$2.0 bi
Óleos/Gorduras Comestíveis	10%	\$1.8 bi
Iogurtes	8%	\$1.8 bi
Confeitos à Base de Açúcar	8%	\$1.6 bi
Refrigerantes – Colas	6%	\$1.5 bi
Café	7%	\$1.5 bi
Massas/Massas Instantâneas	11%	\$1.5 bi
Biscoitos doces	7%	\$1.4 bi
Água	5%	\$1.3 bi
Ovos	19%	\$1.2 bi
Vegetais – Frescos	6%	\$1.1 bi
Refrigerantes – Não Colas	4%	\$1.1 bi
Preparados para Lactentes	12%	\$1.0 bi
Refeições Preparadas/Prontas – Não Congeladas	6%	\$1.0 bi

Categorias com Mais Rápido Crescimento
 10+ mercados mensurados; vendas em valor 2006 vs. 2007

Fonte: Os Produtos Mais Quentes do Mundo: Informações sobre Categorias de Alimentos & Bebidas. Nielsen, 2008.

No campo acadêmico aqui no Brasil, existe ainda um grande espaço para o estudo do Marketing Internacional aplicado a empresas brasileiras. A partir da comparação com casos semelhantes de empresas de bens de consumo, pode-se ainda dar espaço para novas pesquisas nesta área, para avaliar as semelhanças e diferenças existentes entre as empresas que comercializam marcas brasileiras no mercado internacional.