

2

Revisão da Literatura

2.1

Internacionalização de Empresas Brasileiras

A internacionalização de uma empresa é um fenômeno amplo, que compreende desde a exportação de produtos e serviços até sua produção direta no mercado externo, passando por fases intermediárias de crescente comprometimento com esse mercado (SOBEET¹, 2007).

De acordo com a Sobeet (2007), empresas de países em desenvolvimento aumentaram sua participação nos fluxos de investimento no exterior a partir da década de 1990, em razão de dois fatores principais: primeiro, muitas empresas exportadoras passaram da condição de exportadoras para uma posição de investidoras nos mercados externos; segundo, a partir daquela década, houve uma maior liquidez internacional e melhor receptividade do mercado de capitais às empresas de países menos desenvolvidos.

Segundo o estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes, organizado pela Sobeet (2007), a maioria das empresas brasileiras foi criada para atender à demanda doméstica. Com as restrições na demanda doméstica, a partir dos anos 1980, as empresas nacionais viram na exportação uma forma de aumentar suas vendas. Outro motivo para este movimento rumo ao exterior diz respeito à busca por melhorias nos produtos ou processos da empresa. Nos anos 1980 e 1990, muitas empresas de auto-peças, componentes mecânicos ou equipamento, instalaram laboratórios ou compraram empresas no exterior, para que pudessem alcançar a tecnologia de um processo produtivo ou para que se localizassem próximo dos centros de pesquisa do cliente internacional.

Os estudos mostram que a busca pela internacionalização estimula a transformação da produtividade, da qualidade e da eficiência da empresa (SOBEET, 2007). Além disso, o efeito sobre a lucratividade da empresa é normalmente positivo. As empresas que partem para conquistar o mundo crescem mais do que aquelas que ficam em casa.

¹ Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica.

A seguir, serão explicitados os possíveis modos de entrada de uma organização em um mercado internacional, os quais envolvem diferentes níveis de risco e propriedade distintos.

Na tabela 2 abaixo, encontram-se os três diferentes tipos de modos de entrada de uma empresa em outros países: por exportação, contratual e por investimento.

Tabela 2: Classificação dos modos de entrada de empresas em países estrangeiros

Por exportação	Contratual	Por investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento <i>Greenfield</i> ²
Cooperativa	Franchising	Aquisição
Direta	Acordo técnico	Subsidiária de controle integral
	Contrato de serviços	<i>Joint venture</i>
	Contrato de administração	
	Contrato de produção	
	Aliança contratual	

Fonte: ROCHA, A., ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (org.) Gestão Internacional. Rio de Janeiro, Saraiva, 2006.

A seguir, um breve relato sobre cada um desses modos de entrada.

2.1.1

A Internacionalização via Exportação

A entrada por exportação é aquela na qual os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e subsequente transferidos para ele. A exportação indireta utiliza intermediários, geralmente agentes ou distribuidores, que realizam a atividade no país de origem da exportadora, no qual têm sede. No caso da exportação direta, os intermediários estão sediados no local de destino (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

Ainda segundo Rocha e Almeida (2006), entre essas duas modalidades de exportação existe ainda a cooperativa, que pode envolver acordos com um

² Investimento tipo *Greenfield* = negócio totalmente novo que envolve a propriedade, por uma firma internacional, de plantas industriais ou outras unidades de produção no país estrangeiro.

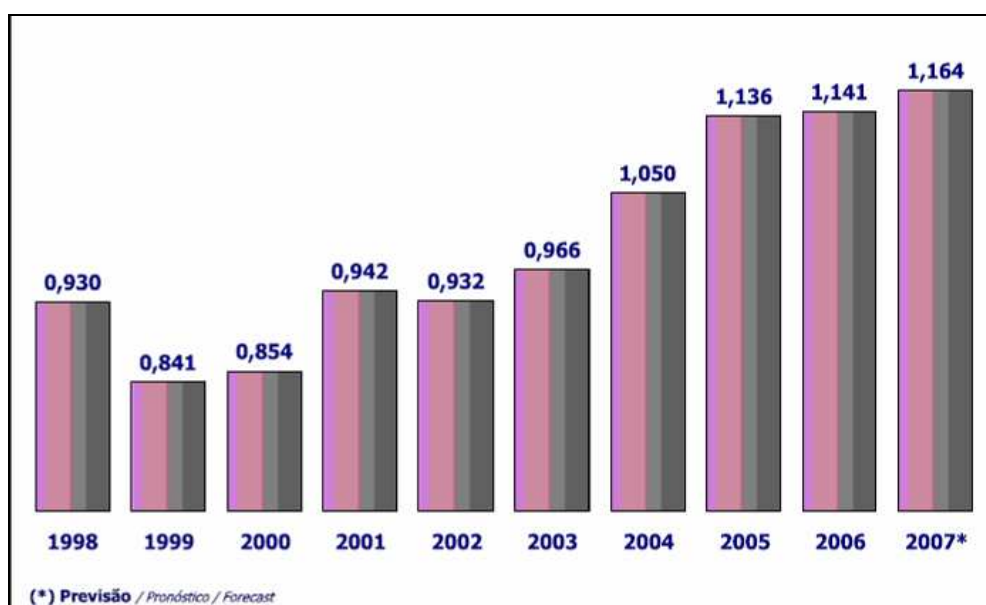
parceiro para uso de sua rede de distribuição no mercado de destino, como também a formação de cooperativas e consórcios.

No caso da exportação indireta, Rocha e Almeida (2006) destacam alguns benefícios: baixo comprometimento de recursos, menor risco e rápido aprendizado sobre um mercado externo. Porém, essa modalidade de exportação dificulta o controle do composto de marketing, já que a empresa, muitas vezes, desconhece a forma de venda de seus produtos no mercado externo, seu posicionamento competitivo, preços, canais, etc. Em contrapartida, temos a exportação direta, que possibilita um maior controle da empresa sobre suas atividades internacionais, já que implica também em um maior comprometimento a partir da montagem de rede própria de distribuição no mercado estrangeiro, com escritórios próprios, filiais ou subsidiárias no exterior.

A exportação é a forma mais comum de ingresso no mercado externo, particularmente para as pequenas empresas, que têm restrições de recursos para realizar investimentos maiores.

O Brasil ainda tem pouca presença no comércio mundial, representando algo em torno de 1,2% das exportações globais em 2007. No gráfico 3 abaixo, podemos ver essa evolução das vendas externas brasileiras de 1998 a 2007.

Gráfico 3: Participação % do Brasil nas Exportações Mundiais – 1998 a 2007



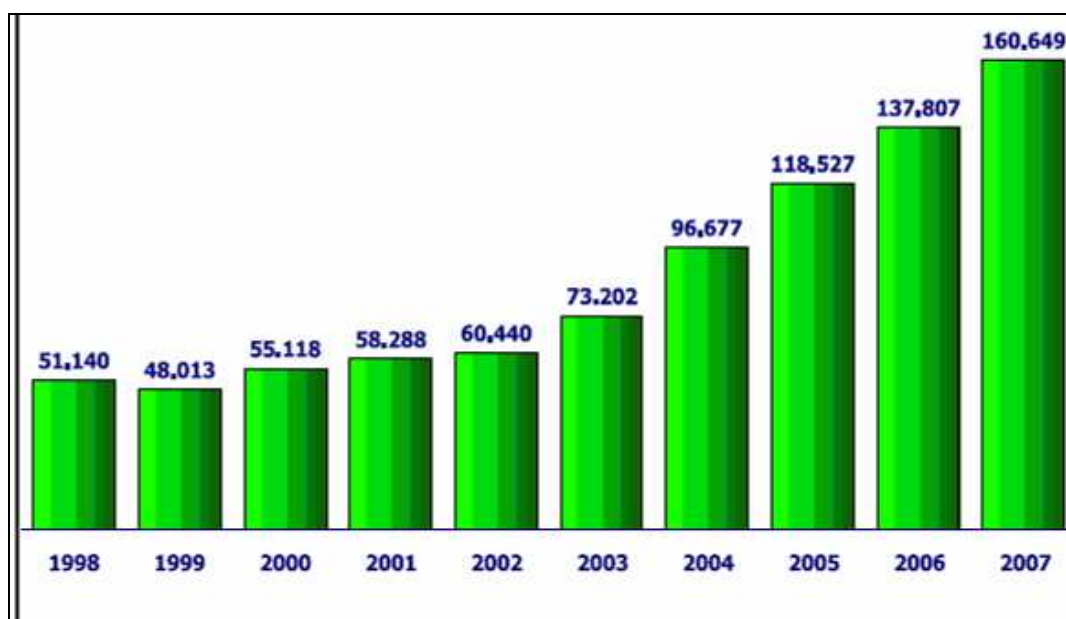
Fonte: Estatísticas de Comércio Exterior, 2008. MDIC/SECEX

De acordo com o Fórum de Líderes/ Sobeet (2007), as principais razões para essa baixa inserção internacional são: a instabilidade macroeconômica e volatilidade da taxa de câmbio real, o tamanho do mercado doméstico, as políticas públicas ainda incipientes de incentivo à internacionalização e as questões culturais.

Todavia, a partir de 1997 há um crescimento no volume exportado pelo Brasil, e que se mantém até hoje em função de algumas transformações ocorridas no início da década de 1990 (SOBEET, 2007). Entre elas destacam-se: o aumento da produtividade e da concorrência no mercado doméstico causados pelo aumento das importações no país, a operação de diversas iniciativas governamentais para reduzir custos de operação das empresas e a montagem de uma política comercial de apoio à exportação que continua operando até hoje.

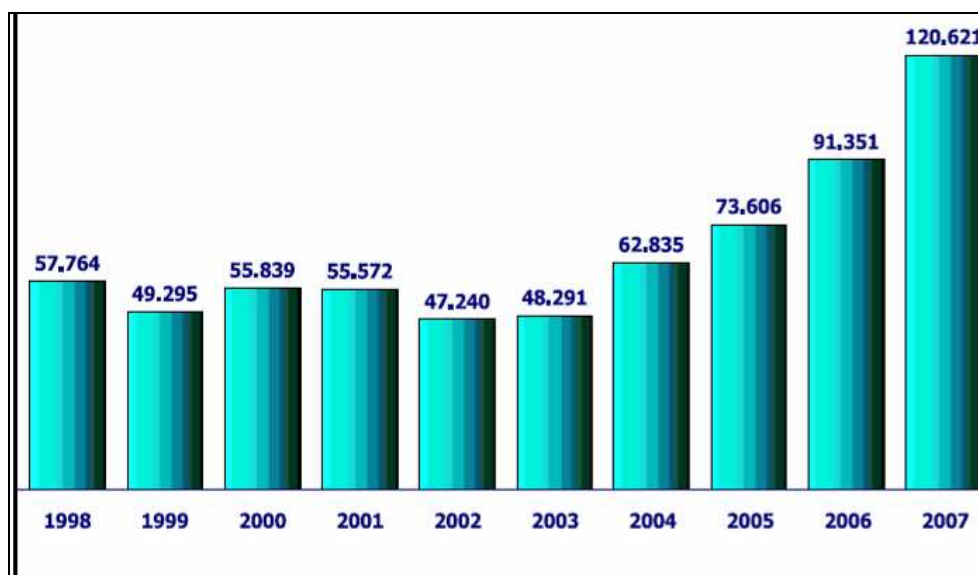
Nos gráficos abaixo, fica claro esse aumento crescente das exportações e também o *boom* de importação que aconteceu após o Plano Real em 1994, aumentando a concorrência no mercado doméstico e obrigando as empresas brasileiras a buscar mercados externos. As exportações em 2007 totalizaram US\$ 160,6 bilhões e a meta para 2008 é de US\$ 202 bilhões. As importações registraram a soma de US\$ 120,6 bilhões, resultando em um saldo comercial positivo de US\$ 40 bilhões em 2007 (MDIC/Secex, 2008).

Gráfico 4: Evolução das Exportações Brasileiras - 1998 a 2007 (US\$ Milhões)



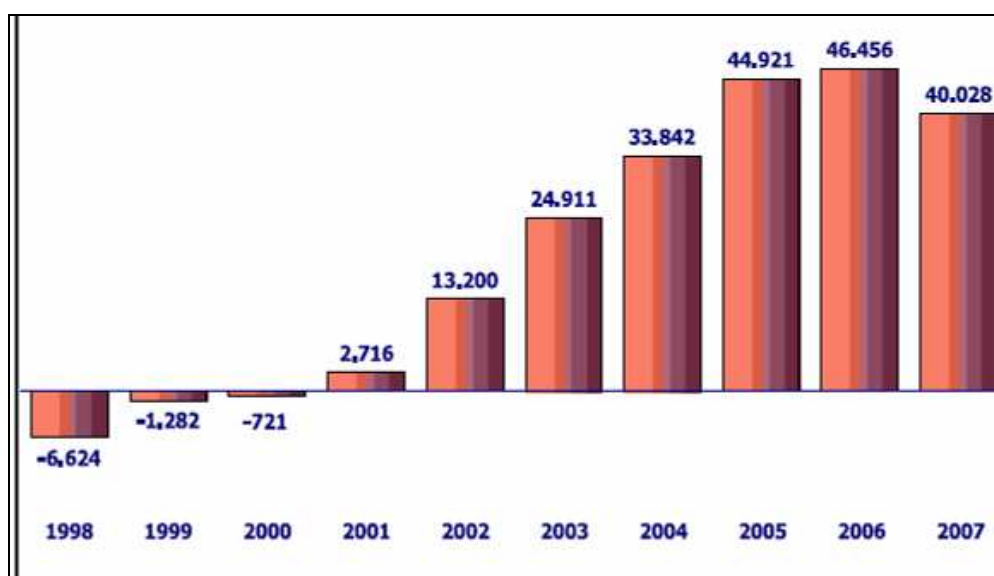
Fonte: Estatísticas de Comércio Exterior, 2008. MDIC/SECEX

Gráfico 5: Evolução das Importações Brasileiras - 1998 a 2007 (US\$ Milhões)



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

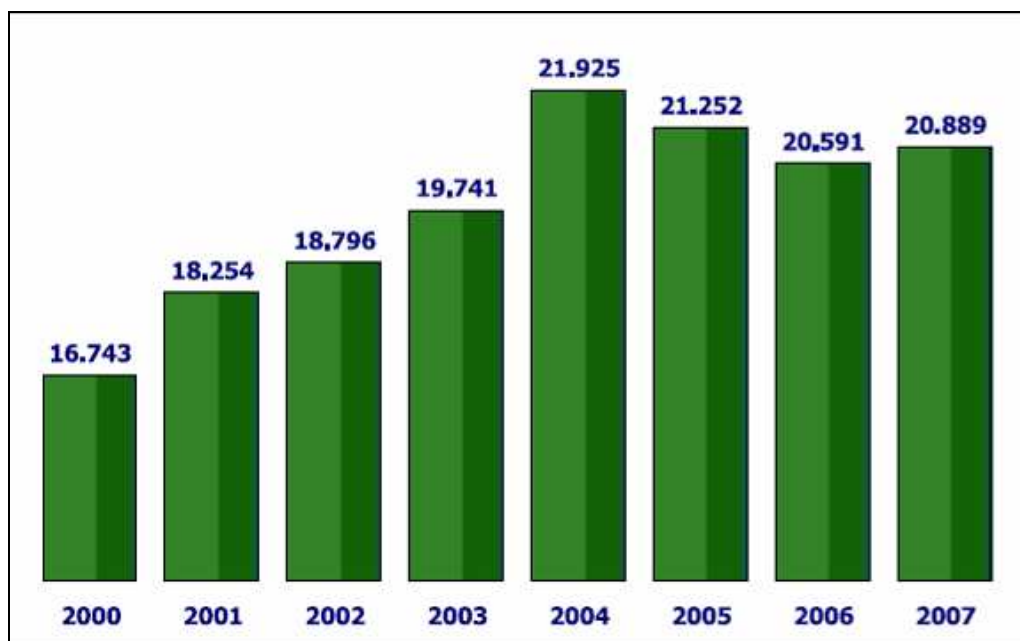
Gráfico 6: Evolução do Saldo Comercial Brasileiro - 1998 a 2007 (US\$ Milhões)



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

Segundo dados do MDIC/ Secex, houve um crescimento de 25% no número de empresas exportadoras brasileiras entre 2000 e 2007. Em 2007, o número estava próximo de 21.000 firmas exportadoras.

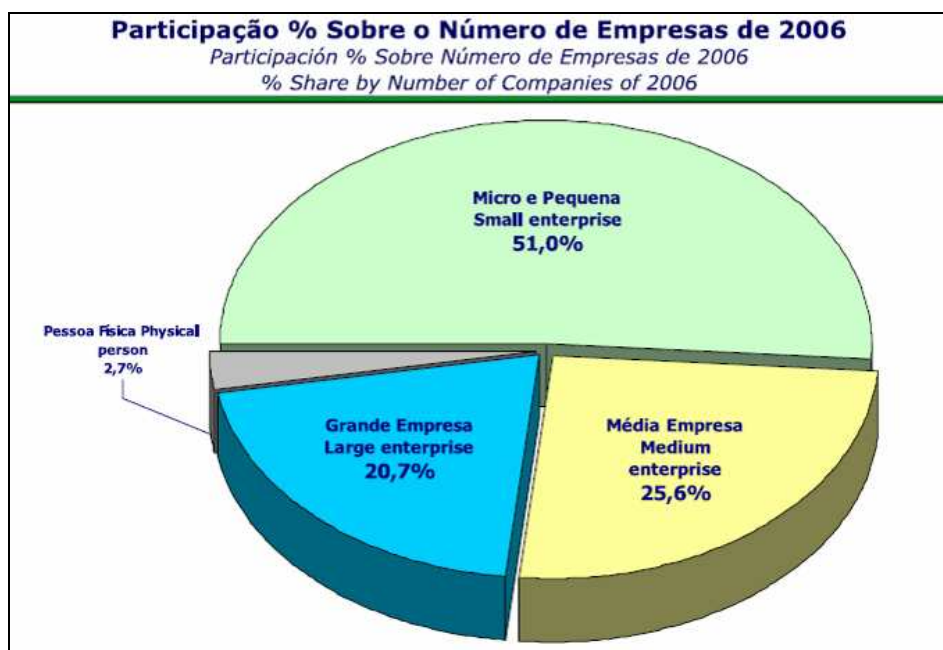
Gráfico 7: Número de Empresas Exportadoras Brasileiras - 2000 a 2007



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

Dentre essas empresas exportadoras, 51% são micro e pequenas empresas, 26% são empresas de médio porte e 20% são grandes empresas (vide gráfico 8 abaixo).

Gráfico 8: Exportação Brasileira por Porte de Empresa (% sobre o número)



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

Apesar do aumento no número de firmas exportadoras de 2000 a 2007, o valor exportado permanece altamente concentrado nas grandes empresas, como se pode ver no Gráfico 9 abaixo.

Gráfico 9: Exportação Brasileira por Porte de Empresa (% sobre o valor)



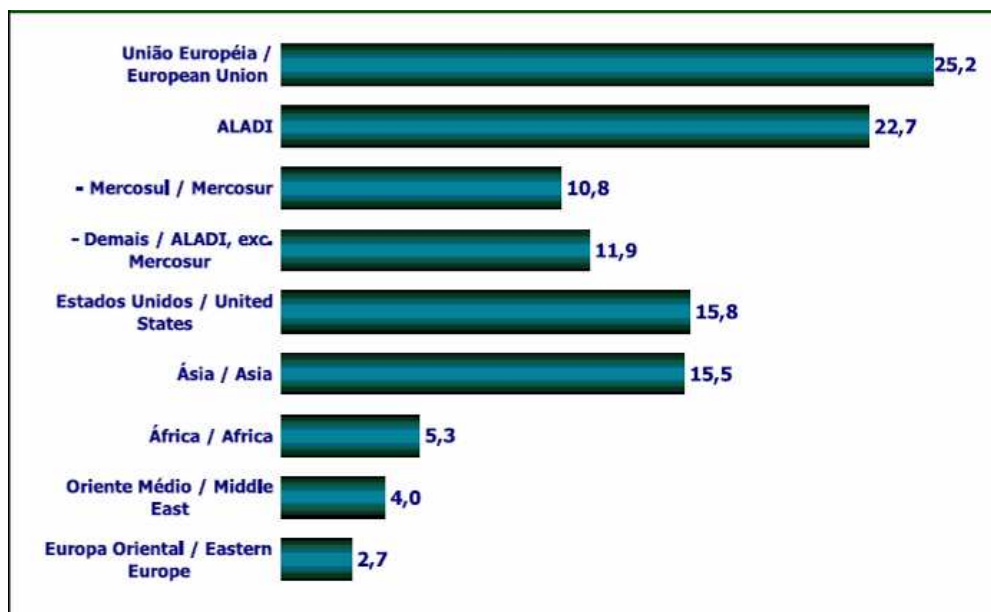
Fonte: Estatísticas de Comércio Exterior, 2008. MDIC/SECEX

Em relação à distribuição geográfica das exportações, a Sobeet (2007) revela que houve uma mudança de foco em direção a mercados não tradicionais, como a China. Apesar disso, os maiores volumes das exportações brasileiras ainda são destinados à União Européia e aos EUA, com 24% e 22% de participação entre os anos de 2002 e 2005, respectivamente. Além disso, pode-se observar que as micro, pequenas e médias empresas apresentam cerca de 10 pontos percentuais a mais de participação nos mercados tradicionais, quando confrontadas com as grandes empresas, sinalizando a menor competitividade dessas empresas no enfrentamento da concorrência em mercados não tradicionais.

Segundo dados recentes do MDIC/ Secex (2008), o processo de diversificação dos destinos das vendas de produtos nacionais continua ainda presente. Em 2007, cresceram as exportações para países da Ásia, África, Oriente Médio e Europa Oriental. Além disso, tradicionais mercados compradores de

produtos brasileiros, como a União Européia e o Mercosul, também aumentaram as suas compras do Brasil.

Gráfico 10: Principais Mercados de Destino das Exportações em 2007 (%)



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

Na América Latina, as exportações apresentaram crescimento de aproximadamente 23% de janeiro a agosto de 2008, segundo relatório da CEPAL³ (2008), confirmando o atual bom momento da região no comércio internacional.

No Brasil, segundo dados e análise do MDIC/Secex, de janeiro a junho de 2008 houve um crescimento de 24,8% das exportações e 51,8% das importações. As exportações totalizaram US\$ 90,6 bilhões, valor recorde para o período. As importações atingiram igualmente valor recorde, de US\$ 79,3 bilhões. Essas cifras indicam o prosseguimento do aumento do nível de abertura da economia e a maior inserção do Brasil no comércio mundial.

2.1.2 A Internacionalização Contratual

Segundo Rocha e Almeida (2006), a entrada contratual se caracteriza pela associação não-patrimonial, de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Envolve a transferência de tecnologia ou a

³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe

capacitação da empresa para aquele país. A diferença principal desse modo de entrada no exterior para a exportação é que ele se constitui em um veículo para a transferência de conhecimentos e competências. Se comparado ao modo de entrada por investimento direto, a distinção maior é que na contratual a empresa não faz investimentos patrimoniais. As três formas mais utilizadas do modo contratual são: licenciamento, *franchising* e contratos de produção.

Ainda segundo Rocha e Almeida (2006), no licenciamento há uma troca de ativos da licenciadora, muitas vezes intangíveis, como marca, *know-how*, etc., por *royalties* ou uma soma fixa, a serem pagos pela licenciada. Em geral, o licenciamento é considerado de baixo envolvimento e baixo nível de controle. No entanto, as receitas podem ser muito pequenas em comparação às de outros modos de entrada. O principal problema do licenciamento é o fato de a empresa licenciadora perder, em parte, o controle sobre os ativos intangíveis que foram objeto da transação.

De acordo com aqueles autores, o *franchising* é um sistema por meio do qual a empresa possuidora de *know-how* de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço, normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, detentores de capital, o direito de distribuir seus produtos ou serviços em determinado local ou região, por período fixado, seguindo seus padrões de operação. Assim, o franqueador cede ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e da marca registrada do produto ou serviço, em troca do pagamento de *royalties* ou outras formas de compensação. Da mesma forma que ocorre no licenciamento, o potencial de receitas do franqueador é apenas uma fração do que poderia ser obtido se a empresa tomasse o risco de abrir um negócio próprio no exterior. Outra questão diz respeito à dificuldade de ter controle sobre as operações do franqueado.

Por último, conforme descrito por Rocha e Almeida (2006), no contrato de produção uma empresa atua como subcontratada de outra; a primeira produzindo sob a marca da última. Essa opção é muito utilizada no setor têxtil e de moda e é muito comum nos mercados asiáticos, em função do baixo custo de mão-de-obra na maioria dos países.

2.1.3

A Internacionalização via Investimento Direto

O modo de entrada por investimento envolve a propriedade, por uma firma internacional, de plantas industriais ou outras unidades de produção no país estrangeiro – são as subsidiárias. A empresa pode escolher entre um negócio já existente (aquisição) ou totalmente novo (investimento tipo *greenfield*). As unidades de produção podem ainda ser classificadas como *sole ventures*, com propriedade e controle integrais da matriz, ou *joint ventures*, com propriedade e controle compartilhados pela matriz e um ou mais parceiros locais (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

Segundo a Sobeet (2007), a internacionalização por investimento direto engloba todas as estratégias empresariais que envolvam a aquisição de ativos no exterior, visando apoiar sua estrutura de produção doméstica (centros de distribuição, serviços de pós-venda, serviços de assistência técnica, centros de P&D) ou estabelecer linhas de produção alternativas (implantação de plantas próprias, associação/ aliança com empresas estrangeiras, aquisição de empresas estrangeiras).

De acordo com Rocha e Almeida (2006), o tipo de estratégia internacional adotado por uma organização parece estar associado ao modo de entrada. Empresas multinacionais que seguem uma estratégia mult-doméstica tendem a utilizar mais aquisições, enquanto as empresas que seguem estratégias globais tendem a utilizar mais investimentos tipo *greenfield*. Além disso, os autores afirmam que as aquisições parecem ser preferidas por empresas com alto grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional. Já os investimentos *greenfield* são a opção quando a intensidade de P&D⁴ é elevada e quando o destino dos investimentos são países percebidos como muito diferentes culturalmente do país de origem da empresa.

Rocha, Silva e Carneiro (2007) ressaltam a preferência das empresas brasileiras por subsidiárias de controle integral, sejam elas tipo *greenfield* ou aquisições de outras empresas. Os dois principais fatores para essa preferência são: a necessidade de proteger vantagens específicas da firma de comportamento

⁴ Pesquisa e Desenvolvimento.

oportunista dos parceiros e a característica cultural do brasileiro, na qual o controle e poder não são facilmente divididos com estranhos.

Rocha e Almeida (2006) destacam que a empresa internacional tende a preferir subsidiárias de controle integral quando deseja proteger competências específicas, ou quando considera que não existem sócios potenciais que possam aportar-lhe recursos ou capacidades distintivas que justifiquem uma associação. Já no caso de uma *joint venture* internacional, há um compartilhamento de capital e outros recursos com sócios, a fim de estabelecer uma nova empresa no país de destino. Em comparação às operações que apresentam menor comprometimento de recursos, a *joint venture* oferece as vantagens de maior potencial de retorno, na forma de participação nos lucros, e maior controle sobre as operações.

Contudo, a Sobeet (2007) analisa que o IDE (investimento direto estrangeiro) do Brasil nos últimos anos esteve concentrado em implementação de novas plantas (tipo *greenfield*). Segundo dados da UNCTAD, de 2002 a 2004, as empresas brasileiras investiram em 84 projetos tipo *greenfield*, contra apenas 19 em fusões/ aquisições, o que pode indicar o amadurecimento das empresas brasileiras já internacionalizadas.

Rocha, Silva e Carneiro (2007) destacam que a seleção dos mercados para as empresas brasileiras que se internacionalizam via investimento direto no exterior (IDE) geralmente é regiocêntrica, ou seja, concentrada nas Américas – em especial América Latina e EUA. Essa escolha é fortemente influenciada pela distância geográfica e psicológica, assim como pela necessidade de concentração de recursos, em particular recursos humanos.

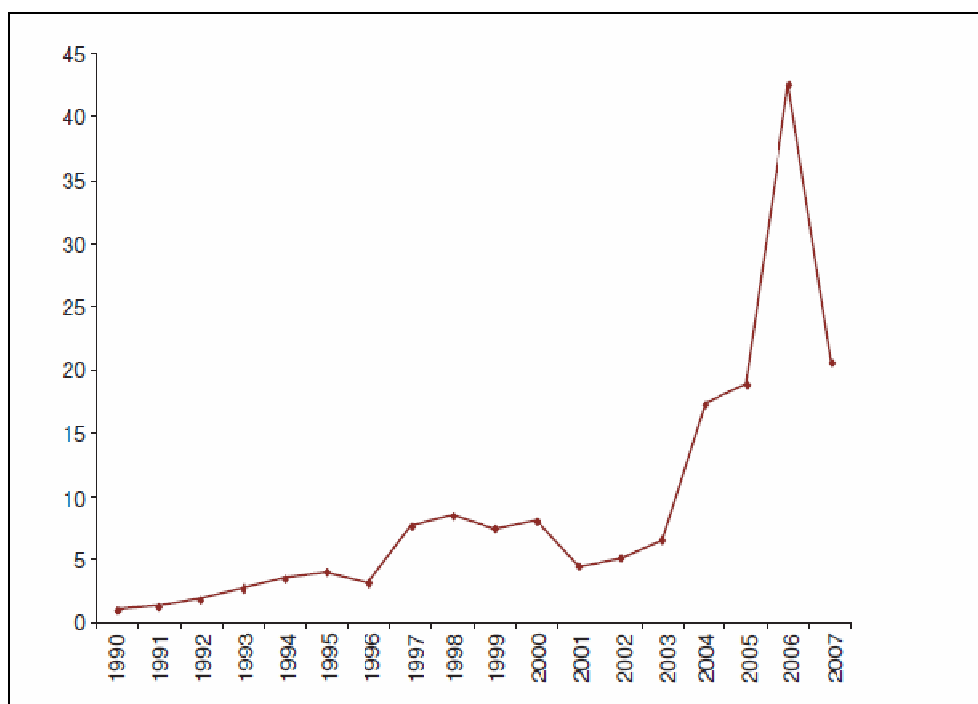
De acordo com relatório da Unctad (2005), o IDE (investimento direto no exterior) dos países em desenvolvimento cresceu bastante nos últimos anos, passando de US\$ 147 bilhões em 1990 para US\$ 1 trilhão em 2004. Assim, mais empresas de economias em transição estão se tornando transnacionais e, como consequência, subiu de 29 em 1998 para 45 em 2005 o número de organizações de países em desenvolvimento que figuram no ranking da Fortune 500. Essa mais recente onda de internacionalização tem um escopo mais estratégico, pois as empresas estão investindo fora para adquirir ativos estratégicos. O Brasil está entre esses países com crescimento do IDE.

Rocha, Silva e Carneiro (2007) observam, porém, que a projeção internacional das empresas brasileiras ainda é limitada, principalmente se comparada a empresas de outros países emergentes.

O relatório da Sobeet (2007) ressalta que no caso do investimento direto no exterior a participação do Brasil ainda é menor que nas exportações, com 0,7% em 2004. Contudo, é o país com maior participação nos estoques da América do Sul, com 60% nesse mesmo ano.

De acordo com o relatório da CEPAL (2008), o IDE dos países da América Latina e Caribe apresentou um declínio substancial em 2007 se comparado com o valor em 2006, de US\$ 43 bilhões. Apesar disso, continua a tendência de internacionalização das empresas latino-americanas, já que esse valor de US\$ 20,6 bilhões em 2007 ainda apresenta um nível muito acima dos anos anteriores. A diminuição do valor em 2007 se deve ao excepcional valor de 2006, registrado graças à compra da canadense Inco pela mineradora brasileira Vale do Rio Doce (CVRD), no valor de US\$ 17 bilhões. Em função dessa aquisição feita pela Vale, o Brasil registrou US\$ 28 bilhões em 2006 de IDE. O gráfico 11 abaixo mostra essa evolução do IDE na região de 1990 a 2007.

Gráfico 11: Evolução do IDE da América Latina e Caribe (US\$ Bilhões)



Fonte: La Inversión Extranjera em América Latina y el Caribe, CEPAL, 2007.

Na relação abaixo estão listadas as principais empresas transnacionais da América Latina, segundo o total de vendas no exterior em 2006.

Tabela 3: Maiores empresas da América Latina e Caribe com investimentos no exterior

	Empresa	País	Sector
1	PDVSA	Venezuela (Rep. Bol. de)	Petróleo/Gas
2	PETROBRAS	Brasil	Petróleo/Gas
3	AMÉRICA MÓVIL y TELMEX	México	Telecomunicaciones
4	CIA. VALE DO RIO DOCE	Brasil	Minería
5	CEMEX	México	Cemento
6	CODELCO	Chile	Minería
7	TECHINT, Tenaris, Ternium	Argentina	Diversificado, acero, tubos de acero, construcción
8	GRUPO VOTORANTIM	Brasil	Diversificado, cemento, minería, acero
9	FEMSA y Coca-Cola Femsa	México	Bebidas
10	GERDAU	Brasil	Siderurgia/Metalurgia
11	ODEBRECHT	Brasil	Diversificado, construcción
12	ENAP	Chile	Petróleo/Gas
13	GRUPO ALFA	México	Diversificado
14	GRUPO MÉXICO, Southern Copper	México	Minería
15	BRASKEM	Brasil	Petroquímica
16	GRUPO BIMBO	México	Alimentos
17	CENCOSUD	Chile	Comercio
18	USIMINAS	Brasil	Siderurgia/Metalurgia
19	GRUPO SALINAS, Grupo Elektra	México	Diversificado, comercio
20	FALABELLA	Chile	Comercio
21	CSN	Brasil	Siderurgia/Metalurgia
22	EMBRAER	Brasil	Ind. Aeroespacial
23	GRUPO CAMARGO CORRÊA	Brasil	Diversificado
24	ANTOFAGASTA	Chile	Minería
25	SUDAMERICANA DE VAPORES	Chile	Transporte/Logística
26	TAM	Brasil	Transporte/Logística
27	GRUPO ELEKTRA	México	Comercio
28	LAN	Chile	Transporte/Logística
29	GRUPO MASECA	México	Alimentos
30	CMPC PAPELES Y CARTONES	Chile	Celulosa/Papel
31	ORGANIZACIÓN TERPEL	Colombia	Petróleo/Gas
32	MOLYMET	Chile	Siderurgia/Metalurgia
33	GRUPO JBS (FRIBOI)	Brasil	Alimentos
34	EMPRESAS ICA	México	Construcción

Fonte: La Inversión Extranjera em América Latina y el Caribe, CEPAL, 2007.

Segundo dados da Unctad (2008), o Brasil investiu US\$ 7 bilhões no exterior em 2007, o equivalente a quase três vezes o valor da média anual de US\$ 2,5 bilhões registrada entre 2000 e 2005. Ainda de acordo com a Unctad:

“As companhias latino-americanas, sobretudo do Brasil e do México, agora competem por liderança mundial em indústrias como petróleo e gás, mineração, cimento, aço e alimentos e bebidas. Além das indústrias tradicionais, novas transnacionais estão aparecendo em setores como *software*, petroquímica e refino de biocombustíveis.” (pg. 11)

Segundo a Sobeet (2007), essa recente expansão do investimento brasileiro no exterior deve-se a alguns fatores. O primeiro deles é a própria expansão das

exportações. O volume maior de negócios requer e justifica investimentos no exterior, principalmente aqueles destinados a apoiar a comercialização das vendas externas – escritórios de representação, centros de distribuição e assistência técnica. O segundo motivo é a continuação e o aprofundamento das estratégias de internacionalização dos grandes *players* brasileiros, como Petrobras, Vale, Gerdau ou Embraer. O terceiro fator para investimento no exterior está relacionado com estratégias de acesso a mercados, para saltar barreiras comerciais ou para reduzir custos de transporte. Por último, destaca-se a apreciação da taxa de câmbio real frente ao dólar dos últimos anos, o que motivou as empresas a produzir e investir no exterior.

O relatório da Sobeet (2007) também sinaliza que esse aumento recente dos investimentos no exterior representa uma tendência positiva da economia brasileira, pois indica que o setor empresarial está se internacionalizando e aproveitando as oportunidades de maior rentabilidade e conhecimentos que estão disponíveis na economia mundial.

O maior destaque dessa nova onda de internacionalização no Brasil via investimento direto, de acordo com a Sobeet (2007), é a diversificação setorial (e também de porte). Empresas como Coteminas (têxtil), Alpargatas/Havaianas (calçados), Natura (cosméticos) e Rosa Chá (moda), iniciaram o investimento no mercado externo de poucos anos para cá. A razão mais comum citada por essas empresas para esses investimentos é a internacionalização de suas marcas, que garante a fidelização dos consumidores, assim como a agregação de valor aos produtos.

Segundo Machado (2007), internacionalizar a produção é bom para as empresas e bom para o país, desde que seja uma política consciente de fortalecimento por parte de grandes companhias que buscam status, competitividade e lucros globais. Machado (2007) cita também a conclusão dos trabalhos de Victor Prochnik, autor de "Por que é baixa a presença das firmas brasileiras no exterior?":

“Como as que conseguem se tornar globais são, em geral, companhias de ponta, grandes, produtivas e com níveis tecnológicos altos, a qualidade do emprego (traduzida em remuneração e estabilidade) que passam a gerar no país-sede é muito superior ao dos empregos e salários pagos pelas empresas meramente exportadoras e pelas voltadas apenas para o mercado interno.” (pg. F-4)

Machado (2007) destaca ainda a opinião do Estudioso da internacionalização, João Alberto de Negri, diretor do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea):

"Só existem vantagens nesses investimentos no exterior. Além de abrirem novos canais de vendas e distribuição, as empresas que passam a produzir no exterior conseguem um adicional de 40% sobre o preço de seus produtos exportados." (pg. F-4)

2.2 Gestão de Marketing Internacional

De acordo com a nova definição da *American Marketing Association* (AMA)⁵, aprovada em Outubro de 2007, o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

De acordo com Kotabe e Helsen (2000), é cada vez mais difícil as empresas evitarem o impacto da concorrência global e a convergência dos mercados mundiais. Como resultado, muitas empresas se envolvem em atividades de marketing fora de seus países de origem. Geralmente as empresas desenvolvem estratégias de marketing diferentes, dependendo do grau de experiência e da natureza das operações em mercados internacionais.

Considerando que as empresas tendem a evoluir nesse processo de internacionalização, Kotabe e Helsen (2000) definem e explicam os cinco estágios que caracterizam a evolução do marketing global.

O primeiro estágio, de acordo com esses autores, é o marketing doméstico, no qual a empresa foca apenas seu próprio país. Sua estratégia de marketing é desenvolvida conforme as informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores domésticos e o ambiente do país de origem onde está inserida.

O marketing de exportação é o segundo estágio. Normalmente se inicia com os pedidos encaminhados por clientes estrangeiros. As empresas exportadoras ainda tendem a tratar os mercados externos como uma extensão de seus mercados domésticos e os produtos desenvolvidos, principalmente para os clientes do

⁵ Associação Americana de Marketing

mercado interno, apresentam adaptação limitada às necessidades dos clientes estrangeiros.

Assim que o marketing de exportação se torna parte integrante das atividades de marketing da empresa, ele começa a buscar novas direções para crescimento e expansão. Esse estágio é o marketing internacional, que diferentemente dos estágios anteriores, se caracteriza por ter uma orientação policêntrica, ou seja, a empresa reconhece a existência de diferenças culturais locais significativas nos mercados, exigindo que a operação em cada país seja vista independentemente. Portanto, há uma ênfase, sempre que for necessário, na adaptação do produto e da promoção aos mercados estrangeiros.

Existe um caso ainda especial de marketing internacional que é o marketing multidoméstico, onde a empresa estabelece subsidiárias independentes em cada mercado estrangeiro, deixando-as operar independentemente, sem qualquer controle da matriz.

No marketing multinacional, ainda segundo Kotabe e Helsen (2000), a empresa que agora já está presente em muitos países, passa a ter o benefício da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional.

Os autores, por fim, definem o último estágio - marketing global - como a disposição proativa de uma empresa em adotar uma perspectiva global, em vez de uma perspectiva país a país, ou região a região, no desenvolvimento de uma estratégia de marketing.

Levitt (1983) também defende que a empresa multinacional e a organização global não são a mesma coisa. Segundo ele, a empresa multinacional opera em vários países e ajusta seus produtos e práticas a cada um deles – a custos relativamente elevados. A organização global, por sua vez, opera como se o mundo inteiro (ou suas principais regiões) fosse uma entidade única; ele vende as mesmas coisas, da mesma forma, em qualquer lugar.

De acordo com Kotler e Keller (2006), uma empresa global é uma empresa que opera em mais de um país e cujos custos lhe conferem vantagens financeiras, de P&D, de produção, de logística e de marketing, além de uma reputação que não está ao alcance de concorrentes que atuam só localmente.

Todavia, ressaltam esses mesmos autores, uma empresa não precisa ser grande para vender globalmente. Pequenas e médias empresas podem tentar preencher nichos globais.

Segundo Kotler e Keller (2006), a Coca-Cola é um exemplo de sucesso em marketing internacional, com dois terços de sua receita fora dos Estados Unidos, seu país de origem. Esses autores lembram que o primeiro presidente da Coca-Cola, Asa Candler, instituiu muitas das táticas de marketing que hoje são princípios fortemente sedimentados. Para conquistar novos clientes, o então presidente imprimia cupons para experimentação gratuitamente e, para aumentar o reconhecimento da marca, distribuía relógios, calendários e balanças com o logo da Coca-Cola aos farmacêuticos que vendiam a bebida. Também foi Candler quem contratou a primeira celebridade da empresa, a cantora de ópera Hilda Clark, na década de 1890.

2.2.1 Produto

De acordo com Terpstra & Sarathy (2000), um ponto central no marketing global trata da decisão que se deve fazer entre a adaptação do produto no mercado externo ou a padronização desse produto, tal qual é vendido no país de origem.

Ainda segundo Terpstra & Sarathy (2000), considerando-se a padronização, temos os seguintes benefícios: custos mais baixos e economias de escala na produção, no desenvolvimento do produto e em marketing. A complexidade de gestão também é reduzida e o marketing de exportação é facilitado quando você tem um único produto exportado para vários países. Já na adaptação, esses autores destacam que o argumento mais favorável é que a empresa pode ter maiores lucros. Modificar produtos para mercados de um país ou região pode trazer receitas maiores do que os custos de adaptação envolvidos.

Segundo Kotler e Keller (2006), alguns tipos de produtos atravessam melhor as fronteiras do que outros. Assim, temos cinco estratégias de adaptação de produto e comunicações para mercados estrangeiros, conforme a figura 2.

Figura 2: Cinco estratégias internacionais de produto e comunicação

		<u>Produto</u>		
		Não mudar o produto	Adaptar o produto	Desenvolver um novo produto
<u>Comunicação</u>	Não mudar a comunicação	Extensão direta	Adaptação do produto	Invenção de um produto
	Adaptar a comunicação	Adaptação de comunicação	Adaptação produto/comunicação	

Fonte: KOTLER, P., KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Na extensão direta, lança-se o produto no mercado internacional sem nenhuma mudança, como é o caso de produtos eletrônicos, câmeras e máquinas operatrizes. Nesse caso, não há custos adicionais de P&D, adaptação de fábricas ou modificações de promoções.

Já na adaptação do produto, há modificações para atender às condições ou preferências locais, lembrando que há vários tipos de adaptação, desde a simples adaptação à língua local até a mudança do sabor ou tamanho do produto para um determinado mercado.

A invenção de produto é uma estratégia que consiste em criar algo novo e, por isso, acaba sendo a mais dispendiosa no curto prazo. Porém, os resultados futuros podem compensar.

Terpstra & Sarathy (2000) lembram que em mercados internacionais a política de produto não se restringe ao produto em si: atributos como marcas, país de origem, embalagem e rótulo e garantia e serviços pós-venda, representam também áreas de decisão chave para a empresa.

2.2.2 Comunicação Integrada

De acordo com Kotler e Keller (2006), a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido,

a comunicação de marketing representa a “voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com consumidores.

Kotler e Keller (2006) afirmam que a comunicação de marketing permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. Posicionando a marca na memória e criando uma imagem de marca, a comunicação de marketing pode contribuir para a formação do *brand equity*⁶.

Segundo esses autores, o mix de comunicação de marketing é composto por:

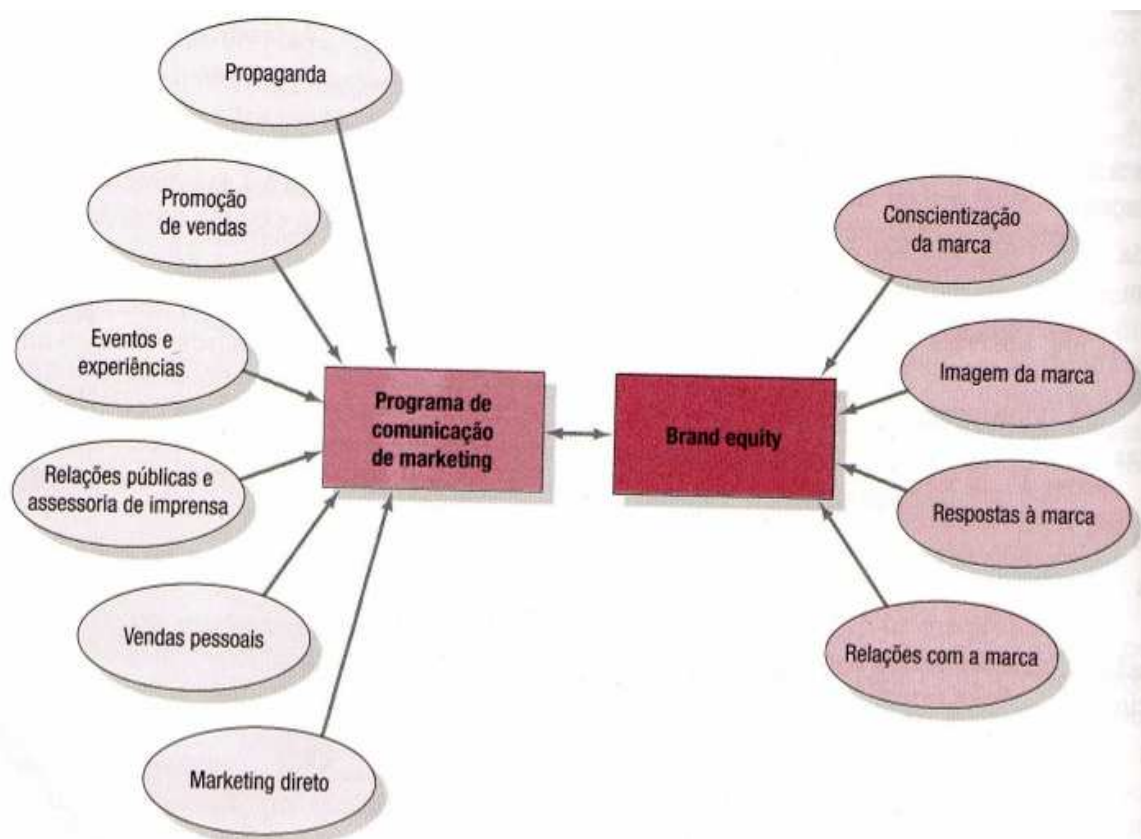
1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
3. Eventos e experiências: atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.
4. Relações públicas e assessoria de imprensa: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
5. Marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.
6. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), a figura 3 mostra como as atividades de comunicação de marketing contribuem para o *brand equity* de várias maneiras: criando conscientização da marca, vinculando as associações corretas à imagem da marca na memória dos consumidores, despertando opiniões ou sentimentos

⁶ *Brand Equity* (“patrimônio de marca”) é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela (AAKER, 2003).

positivos sobre a marca, e/ou facilitando uma conexão mais forte entre consumidor e marca.

Figura 3: Integração da comunicação de marketing com o *brand equity*



Fonte: KOTLER, P., KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Esses autores ressaltam que as atividades de comunicação de marketing devem estar integradas, a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico.

Considerando o marketing internacional, segundo Kotabe e Helsen (2000), as empresas adotam várias abordagens para criar anúncios multinacionais. Em um extremo, todo o processo fica sob a responsabilidade da subsidiária ou do distribuidor local, com apenas um mínimo de orientação do escritório central. Em outro extremo, o escritório global ou regional toma todas as decisões. A maioria das empresas adota uma abordagem que se situa entre esses extremos.

Esses autores também destacam que a maioria das empresas internacionais utiliza agências de propaganda para desenvolver suas campanhas promocionais, podendo ter as seguintes opções: trabalhar com a mesma agência que cuida de sua

propaganda no mercado doméstico; selecionar uma agência local no mercado estrangeiro; escolher o escritório local de uma grande agência internacional, ou ainda, selecionar uma rede internacional de agências de propaganda que cubra o mundo.

Além da propaganda, as promoções de vendas também estão presentes no marketing internacional, conforme destacado por Kotabe e Helsen (2000). Todavia, para a maioria das empresas multinacionais a política de promoção de vendas é assunto local.

Kotabe e Helsen (2000) lembram também que os eventos e as feiras comerciais são uma ferramenta muito utilizada para comunicação das empresas nos mercados externos. Com o apelo global dos esportes, por exemplo, muitas empresas estão investindo em patrocínios de eventos esportivos mundo afora. As feiras comerciais são essenciais na comunicação de muitas empresas internacionais *business-to-business* (B2B). Os gastos com feiras representam quase 1/5 (um quinto) do orçamento total de comunicação das empresas industriais norte-americanas, e 1/4 (um quarto) das empresas européias.

Por fim, Kotabe e Helsen (2000) confirmam que mais e mais empresas vêm adotando uma comunicação integrada de marketing, coordenando os diferentes veículos de comunicação para transmitir uma idéia aos consumidores potenciais de forma unificada.

2.2.3 Preço

A determinação de preço global é um dos assuntos mais críticos e complexos enfrentados pelas empresas globais, de acordo com Kotabe & Helsen (2000). Uma série de fatores influencia as decisões de preço global. Além dos denominados 4C's - Companhia (metas, custos), Consumidores (sensibilidade a preço, segmentos), Competição (natureza, intensidade), e Canais – temos também o impacto das políticas governamentais sobre as decisões de preço global. Kotabe & Helsen (2000) explicam melhor cada um desses fatores.

Na questão das metas da empresa, um estudo nos EUA verificou os seguintes objetivos de determinação de preços como os mais importantes das

empresas: atingir um retorno satisfatório sobre o investimento, manter a participação de mercado e atender a uma meta de lucro específica.

Já os custos da empresa determinam o piso: a empresa estabelece um preço que, pelo menos, cobre todos os custos necessários para fabricar e vender os produtos. A abordagem mais utilizada acrescenta os custos internacionais e um *mark-up* (margem) sobre o custo de produção doméstica.

Do lado contrário, o valor percebido pelos consumidores estabelece um teto para o preço do produto no mercado externo. A demanda é uma função do poder de compra, dos gostos, dos hábitos e dos bens substitutos, variando de país para país.

A concorrência é outro fator-chave na determinação do preço global, levando a situações diferentes de país para país. Isso porque o número de concorrentes varia em cada país; a natureza da concorrência também é diferente (empresas globais *versus* locais, empresas particulares *versus* estatais), e ainda, em muitos mercados emergentes, os distribuidores legítimos de marcas globais concorrem com contrabandistas.

Os canais de distribuição também exercem forte influência no preço global, já que existem variações nas margens comerciais e na extensão dos canais, além do equilíbrio de poder entre fabricantes e seus distribuidores.

Por último, podemos citar as políticas governamentais, impactando diretamente as políticas de preço, por meio de impostos sobre vendas, tarifas e controles de preço.

Segundo Kotler e Keller (2006), quando as empresas vendem seus produtos fora do país, enfrentam o problema da escalada de preços, ou seja, o preço vai sofrendo acréscimos, devido aos diversos custos inerentes à venda em outros países – custo do transporte, dos impostos, da margem do importador, da margem do atacadista e da margem do varejista – além da variação cambial, o que torna o produto, muitas vezes, duas a cinco vezes mais caro do que no país de origem.

Segundo esses autores, as empresas têm três opções quando comercializam seus produtos nos mercados externos:

1. Preço uniforme em todos os países;
2. Preço baseado no mercado, ou seja, a empresa cobra o que se pode pagar em cada país, de acordo com o preço de produtos semelhantes no mercado daquele país;

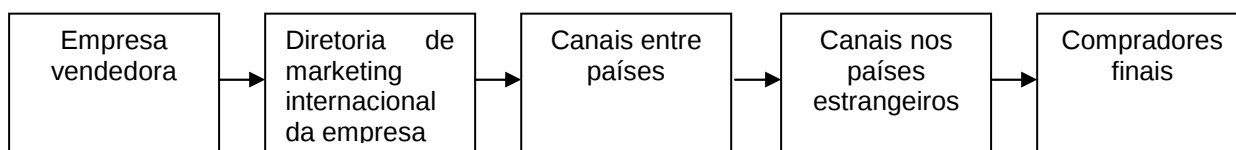
3. Preço com base nos custos de cada país, ou seja, a empresa adiciona um *markup* padrão a seus custos em todos os países.

2.2.4 Distribuição

A logística e a distribuição global têm exercido papel crítico no crescimento e desenvolvimento do comércio mundial e na integração da produção em escala mundial, segundo Kotabe & Helsen (2000). O uso de canais de distribuição apropriados, nos mercados internacionais, aumenta dramaticamente as chances de sucesso.

Kotler e Keller (2006) ressaltam que deve haver uma visão de toda a cadeia no marketing internacional, desde o fabricante até o consumidor final, para que o produto atinja os consumidores da maneira correta. Na figura 4 abaixo, uma ilustração do conceito de cadeia total é apresentada.

Figura 4: Conceito de cadeia total para o marketing internacional



Fonte: KOTLER, P., KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

A diretoria de marketing internacional da empresa, ou a divisão internacional, toma decisões sobre os canais e outros elementos do mix de marketing. No passo seguinte - canais entre países - o produto é levado até as fronteiras de outro país. Decisões como os tipos de intermediário (agentes, empresas comerciais) que serão utilizados, o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financiamento são tomadas nesse elo. Já nos “canais nos países estrangeiros”, os produtos são levados do ponto de entrada no país até os compradores e usuários finais.

Segundo Terpstra & Sarathy (2000), uma vez que a empresa tenha escolhido a estratégia de entrada de seus produtos nos mercados externos, o próximo desafio é a distribuição de seus produtos dentro dos mercados externos.

Todavia, esses autores destacam que muitas empresas exportadoras não chegam a participar da decisão de que canais internos atuar num determinado mercado, já que essas empresas vendem seus produtos por meio de firmas de comércio exterior, fazendo com que as empresas tenham que aceitar a forma de distribuição naquele determinado mercado.

No caso de empresas que têm responsabilidade direta pela distribuição no mercado interno de um determinado país, Terpstra & Sarathy (2000) destacam que o primeiro passo para o sucesso nessa distribuição é a identificação das metas da empresa naquele determinado mercado. O programa de marketing, incluindo a distribuição, é o meio de atingir esses objetivos. Depois, o profissional de marketing deve determinar as tarefas a serem realizadas pelos elos da cadeia naquele mercado – inventário, promoções, extensão de crédito, distribuição física, serviços. Por último, o profissional de marketing deve tentar conciliar a descrição do trabalho com as possibilidades do canal disponíveis no mercado.

Terpstra & Sarathy (2000) ressaltam que a exportação direta via distribuidores no exterior é a forma mais utilizada no marketing internacional. A chave para o sucesso é tornar o relacionamento constantemente compensador, tanto para o distribuidor como para o profissional de marketing internacional. Além disso, os distribuidores devem ser cuidadosamente selecionados; um contrato deve ser feito entre as partes e deve ser oferecido suporte de marketing.

Kotler & Keller (2006) também confirmam que as multinacionais geralmente preferem trabalhar com distribuidores locais, já que estes já conhecem o mercado, e corroboram que, para que não surjam atritos entre as partes, é fundamental que a multinacional escolha os distribuidores certos, invista neles e delimite objetivos de desempenho com os quais estes possam concordar.

2.3

Gestão da Marca

Diante do crescente aumento da competição internacional, com consumidores mais exigentes e uma enorme variedade de produtos e serviços disponíveis, a marca torna-se um importante aliado da empresa que deseja se destacar e estar cada vez mais presente na mente dos consumidores.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a American Marketing Association (AMA) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes.” (pg. 269) Em outras palavras, marcas são identidades dadas aos produtos ou serviços por seus gestores.

Segundo Aaker (2003), uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Foi somente no século XX que a gestão da marca tornou-se central para se diferenciar dos concorrentes. Uma característica de diferenciação do marketing moderno tem sido o seu enfoque sobre a criação de marcas diferenciadas.

As marcas permitem que consumidores construam valores e percepções em suas mentes. Segundo Keller (1993), a imagem da marca facilita a criação de percepções sobre a mesma, o que é refletido nas associações que consumidores fazem sobre ela. Ainda sobre imagem da marca, Aaker (2003) confirma que essas associações se referem a qualquer aspecto que crie uma ligação entre a marca em si e a percepção do consumidor. O mais importante é o valor percebido que o consumidor tem em relação a uma marca e é isso que determina o nível de lealdade por aquela empresa. É exatamente este nível que garante a competitividade, a rentabilidade e a perenidade da empresa. A marca, quando bem construída, oferece diferenciação e valor; é uma entidade com personalidade independente e está além do produto.

De acordo com a Interbrand (2008), consultoria internacional especializada em marcas, a marca vai muito além de um nome ou logotipo bonito, pois ela está relacionada a tudo o que faz e está presente em cada ponto de contato dos seus produtos ou serviços com os seus diferentes públicos estratégicos.

De acordo com Nancy Koehn, em um artigo na Interbrand (2008b), em empresas com marcas poderosas, marca e negócios não se dissociam e esses “fortes laços” trazem importantes benefícios para a empresa, tais como: funcionários comprometidos, diferenciação lucrativa no mercado, vantagens competitivas significativas (quanto mais atada a marca está ao negócio, mais difícil é para os rivais competirem), níveis altos de interesse e lealdade dos clientes e a percepção de consistência e coerência organizacional. Segundo ela, é

tarefa dos líderes da empresa carregar bem alto o estandarte da marca, definir as prioridades do momento e manter os suportes relevantes no caminho da eficiente administração da marca.

Ainda segundo Koehn (INTERBRAND, 2008b), hoje os líderes de muitas empresas compreendem que a marca transcende o marketing: ela está relacionada a outros aspectos-chave do negócio. Entre estes aspectos estão a atração e a retenção de talento, as percepções de analistas sobre o negócio, o relacionamento e alavancagem do fornecedor, a cobertura de mídia e mais.

Frampton (2008), CEO Global da Interbrand, também confirma que a maioria das grandes empresas concordam que as marcas são uma extensão da estratégia de negócios e ajudam a definir a essência da diferenciação. As marcas têm a ver com produto, serviço, varejo, embalagem, cultura, *web*, precificação, canais, ambiente, marketing e comunicações.

Gobé (2002) defende que o estímulo para o sucesso das empresas no século XXI está em criar “Marcas Emocionais”, de forma a conectar produtos ao consumidor de uma forma profundamente emocional. Isto é, a marca deve focalizar o aspecto mais forte do caráter humano; o desejo de transcender a satisfação material e experimentar a realização emocional.

Para a administração de uma marca emocional de sucesso, Gobé (2002) ressalta que a marca deve estar em constante evolução e destaca três fatores essenciais para sua boa gestão:

1. As marcas têm um ciclo de vida: as marcas mais populares de hoje podem não ser aquelas mais populares de amanhã. O futuro de uma marca é definido por sua importância no mercado em qualquer período e pela forma como protege os valores que a levaram a essa condição.
2. As marcas são eleitas todos os dias com base em sua relevância emocional junto ao público e em seu compromisso com a qualidade. O maior inimigo de uma marca é a sua superexposição. Os consumidores se cansam rapidamente do movimento criado em torno da marca e passam a procurar algo novo.
3. As verdadeiras marcas transmitem significado e honestidade. As marcas podem ter uma conexão emocional, uma conexão percebida e sincera com os consumidores.

De acordo com Kotler e Keller (2006), *branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para que as estratégias sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria de produto ou serviço. O segredo do *branding* é os consumidores não acharem que todas as marcas na categoria são iguais.

No Brasil, temos o exemplo da Alpargatas, fabricante das Havaianas, que se autodenomina como uma empresa gestora de marcas e, por isso, há um cuidado muito grande em preservar a essência de cada uma delas, conforme colocado pelo Presidente dessa empresa – Márcio Utsch - em entrevista concedida para a Revista do Anunciante (2006). Nessa mesma entrevista é destacado que o *branding* está presente na visão, missão e valores da empresa. Dos cinco valores da empresa, dois estão ligados à marca, quais sejam: inovação e satisfação do consumidor.

2.3.1

Brand Equity

De acordo com Kotler e Keller (2006), o *brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O *brand equity* é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.

Conforme definido por Aaker (2003), *brand equity* ou o “patrimônio de marca”, é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. O *brand equity* tem como objetivo potencializar as percepções acerca de uma marca, fundamentada acima de tudo na cultura, visão e valores da empresa.

Segundo Aaker (2003), os ativos e passivos podem ser agrupados em cinco categorias:

1. Lealdade à marca
2. Conhecimento do nome

3. Qualidade percebida
4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida
5. Outros ativos do proprietário da marca – patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição, etc.

Aaker (2003) destaca que a lealdade à marca é uma medida da ligação do consumidor com ela, refletindo a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca. À medida que a lealdade da marca aumenta, a vulnerabilidade da base dos consumidores à ação da concorrência diminui.

Já o conhecimento ou a lembrança da marca é definido por Aaker (2003) como a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos, o que pressupõe um elo entre a classe do produto e a marca.

A qualidade percebida, conforme definida por Aaker (2003), é o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral, ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas. A qualidade percebida é intangível, um sentimento geral sobre uma marca.

Segundo o autor, uma associação de marca é algo “ligado” a uma imagem na memória. O valor resultante do nome de uma marca é frequentemente o seu conjunto de associações, o seu significado para as pessoas. As associações representam as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca.

Aaker (2003) ressalta ainda que o *brand equity* proporciona valor tanto para a empresa como para o consumidor. O valor ao consumidor é obtido através do aumento da sua interpretação/ processamento da informação, da maior confiança na decisão de compra e da satisfação de uso. Já para a empresa, o valor é obtido pelo aumento da eficiência e eficácia dos programas de marketing, da lealdade à marca, dos preços/margens, das extensões de marca, do incremento com o canal e da vantagem competitiva.

Antonio Godinho, administrador do grupo Onebiz, lembra que o *brand equity* nasceu no mercado de capitais a partir do momento em que a marca passou a representar o conjunto de tangíveis e intangíveis da empresa (disponível em http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/brand_equity/tabid/287/Default.aspx). Antes disso, marca era apenas mais um dos itens considerados pelos investidores para se chegar ao valor final da empresa. O máximo de prestígio que uma marca conseguia atingir era ser incluída como um ativo no balanço.

Segundo Kotler e Keller (2006), os profissionais de marketing e pesquisadores partem de diversas perspectivas para estudar o *brand equity*. Abordagens baseadas no cliente o vêem sob a perspectiva do consumidor – seja uma pessoa, seja uma organização. O *brand equity* baseado no cliente pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce na resposta do consumidor ao marketing dessa marca. Uma marca possui *brand equity* baseado no cliente positivo se os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto e à forma como ele é divulgado quando a marca é identificada do que quando ela não é identificada. De maneira análoga, podemos dizer que a marca possui um *brand equity* baseado no cliente negativo se os consumidores reagem menos favoravelmente à atividade de marketing da marca sob as mesmas circunstâncias.

De acordo com Kotler e Keller (2006), uma marca é a promessa que uma empresa faz de que seu produto ou serviço oferecerá um desempenho previsível. A promessa de marca é a visão da empresa do que a marca deve ser e realizar para os clientes. No fim das contas, o verdadeiro valor e as perspectivas futuras de uma marca dependem dos consumidores, de seu conhecimento sobre ela e de sua provável resposta à atividade de marketing resultante desse conhecimento. Assim, entender a percepção que o consumidor detém da marca é de importância vital, pois se constitui no alicerce do *brand equity*.

Godinho destaca que, neste ambiente, onde o futuro é valioso, as empresas têm de fazer a gestão do futuro: gerir o intangível, que é o potencial que a empresa tem em criar valor. No mercado de investimentos, onde existe o primado do valor futuro, o *brand equity* não é apenas uma imagem ou uma promessa na mente do consumidor. Além da promessa, a marca é uma identidade e uma capacidade de entrega instalada na própria sociedade.

Segundo Kotler e Keller (2006), para reforçar o *brand equity* é necessário que a inovação e a relevância permeiem o programa de marketing. Os profissionais de marketing devem apresentar novos produtos e realizar novas atividades de marketing que realmente satisfaçam seus mercados-alvo. A marca tem de estar sempre avançando – mas na direção correta.

2.3.2 Valor da marca

Segundo Teich (2008), o cálculo do valor de marcas surgiu em meados dos anos 70 como uma ferramenta auxiliar nos processos de fusões e aquisições de empresas. A idéia era atribuir valor a um ativo até então considerado intangível. Há diferentes definições para “ativos intangíveis”, mas a definição mais básica é um ativo que não é físico por natureza (BRAND FINANCE, 2008).

Kotler e Keller (2006) lembram que não se deve confundir *brand equity* com avaliação de marca, que é o trabalho de estimar o valor financeiro total da marca. Esses autores também destacam que as marcas podem sinalizar determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar novamente pelo produto. A fidelidade à marca significa disposição para pagar um preço mais alto por ela. Nesse sentido, a gestão eficiente da marca pode ser vista como uma poderosa ferramenta para garantir vantagem competitiva.

Ainda segundo esses autores, com o aquecimento do mercado em meados da década de 1980, enormes quantias foram pagas por marcas em fusões e aquisições. Esse preço *premium* muitas vezes se justifica pela premissa dos lucros extras que podem ser obtidos e sustentados com as marcas, assim como pela enorme dificuldade e despesa envolvidas na criação de marcas semelhantes a partir do zero. Esses autores também afirmam que o mercado financeiro internacional acredita que marcas fortes resultam em melhor desempenho em termos de ganhos e lucros para as empresas, o que, por sua vez, gera maior valor para os acionistas.

No Anexo 1 consta a relação das empresas que estão entre as Melhores Marcas Globais de 2008⁷, ranking elaborado pela Interbrand (2008), baseado no valor das marcas. Nessa relação pode-se identificar marcas conhecidas mundialmente e entender melhor porque as marcas devem ser tratadas como ativos, não como despesas. O primeiro lugar é da Coca-cola, avaliada em US\$ 66 bilhões, seguida pela IBM e pela Microsoft, ambas avaliadas em US\$ 59 bilhões.

A Coca-Cola é a marca mais conhecida da história. Fundada em 1883, a Coca-Cola vem conseguindo manter sua marca relevante há mais de cem anos

⁷ Em ingles, Best Global Brands 2008.

(KOTLER e KELLER, 2006). Kotler e Keller (2006) citam Chris Lowe, um executivo de marketing da Coca-Cola, que explica como a empresa permanece no topo do ranking de marcas globais:

“Você não pode jamais trair os valores essenciais da marca, mas pode trabalhar para fazer com que esses valores pareçam renovados e relevantes. Se não conseguir comunicar-se com as pessoas de hoje, vai se tornar um velho ícone.” (pg. 29)

De acordo com Frampton (2008), o valor da marca vem de uma lógica simples: se a marca desempenha um papel na escolha do consumidor quando este escolhe entre diferentes produtos e serviços que competem no mercado, então a marca tem que contribuir para receitas e lucros, e assim deve ser quantificada e valiosa para seus proprietários.

Pugliesi Jr. (2007) também corrobora o importante papel das marcas nos negócios, afirmando que hoje as marcas são reconhecidas como uma das principais riquezas intangíveis de uma empresa – com decisiva influência no valor de todo o negócio.

Para chegar ao valor de uma marca, a Interbrand (2008b), por exemplo, calcula três variáveis: o peso da marca na receita e na lucratividade da empresa, com base em dados do balanço financeiro; a preferência dos consumidores pela marca em relação aos concorrentes, por meio de pesquisas e, por último, mede-se a competitividade da marca para gerar lucros futuros. Neste último quesito, são considerados fatores como a performance global e a presença dessas empresas em mercados promissores.

Para participar do Ranking da Interbrand a empresa deve atender a alguns pré-requisitos: ter um terço do seu faturamento fora do seu país de origem; ser uma marca com que os consumidores interajam diretamente; ser reconhecida por públicos que não sejam somente o seu alvo e ter valor econômico adicionado⁸ positivo, ou seja, ter uma projeção de cinco anos de lucro crescente.

Segundo o executivo Jez Frampton, presidente da consultoria Interbrand (TEICH, 2008):

"O valor de uma marca é uma conexão entre o coração, o cérebro e o bolso das pessoas, ou seja, combina confiança, expectativas e capacidade de gerar negócios." (pg. 110)

⁸ Do inglês Economic Value Added (EVA)

De acordo com Nancy Koehn, professora de administração da Harvard Business School (TEICH, 2008):

"É justamente em tempos de crise que uma marca forte se revela determinante, já que funciona como uma referência para um consumidor cercado por incertezas." (pg. 110)

Rueda (2008) destaca que a marca é a relação que cria e garante os lucros futuros da empresa, ao reter a preferência do cliente. A marca é uma garantia de longo prazo e, portanto, um ativo de alto valor.

De acordo com a Interbrand (2008), um dos itens importantes para impulsionar o valor da marca é a Gestão da Marca, ou seja, colocar a marca no coração da empresa.

Ainda segundo a Interbrand (2008), em o "Poder das Marcas na América Latina":

"As Marcas constituem um dos ativos mais valiosos das organizações e, em qualquer setor econômico, uma abordagem holística e integrada de sua gestão é um pré-requisito para gerar e aumentar o seu valor." (pg. 5)

A Coca-Cola também é a marca mais valiosa do mundo, segundo o ranking "Brand Finance Global 500" de 2008, com o valor de US\$ 45,4 bilhões, seguida pela Microsoft com US\$ 44,5 bilhões e pela Google com US\$ 43 bilhões (BRAND FINANCE, 2008).

A partir desse ranking, a própria Brand Finance (2008) faz uma avaliação das principais questões acerca das marcas mais valiosas. A primeira questão confirma que as marcas estão sendo cada vez mais reconhecidas como importantes ativos intangíveis, que conferem vantagens competitivas de longo prazo e, portanto, aumentar o valor desses ativos intangíveis é crítico para a gerência das empresas e deve ser o foco estratégico das empresas. Outro ponto relevante apontado nesse relatório é a previsão de que nos próximos dez anos marcas não-tradicionais e marcas de países em desenvolvimento irão disputar as primeiras vinte posições com as marcas já conhecidas.

No caso da Brand Finance (2008), a avaliação das marcas é feita a partir de uma análise de *discounted cash flow* (DCF), o que possibilita atribuir um valor monetário a partir dos valores futuros projetados de receitas ligadas à questão da marca. Os principais elementos de uma avaliação de marca são: receitas projetadas por segmento, lucros projetados por segmento, taxas de longo-prazo de

crescimento do mercado, análise do indicador de valor, análise da força da marca, análise da contribuição da marca e análise do risco da marca. Esses elementos são combinados em um processo de modelagem financeira para fornecer uma estimativa de valor no momento presente.

Segundo Pugliesi Jr. (2007), um dos principais elementos do estudo da consultoria inglesa Brand Finance, é o chamado Brand Index ou Índice de Força da Marca, que indica o peso da marca nos resultados da empresa. Segundo Gilson Nunes, sócio e presidente da subsidiária brasileira da Brand Finance: “Quanto maior esse índice, mais intensa é a relação da marca com o consumidor e maior a sua influência na receita da empresa.” (pg. 111) Este indicador é obtido por meio de pesquisa com consumidores, na qual eles atribuem notas a aspectos como preço, qualidade do produto ou serviço, governança corporativa e responsabilidade social. A percepção dos consumidores é então confrontada com os dados econômico-financeiros das empresas.

O conglomerado de pesquisas Millward Brown utiliza outro método de mensuração do valor da marca para chegar ao seu ranking das marcas mais valiosas do mundo – *Brandz Top 100*, de acordo com HSM Management (2008). Nesse ranking, o primeiro lugar pertence ao site de buscas na Internet Google, avaliado em US\$ 86,1 bilhões. A metodologia utilizada pela Millward Brown Optimor para calcular o valor das marcas segue três passos.

No primeiro passo, são estimados os lucros intangíveis da empresa (propriedade intelectual, distribuição, gestão, pesquisa e desenvolvimento) e divididos de acordo com as marcas individuais e os países onde a empresa atua, a partir da informação financeira da Bloomberg e do Datamonitor.

O segundo passo consiste em calcular a proporção dos benefícios intangíveis exclusivos à marca, ou o que se denomina "contribuição de marca", quer dizer, a parte proporcional que depende dos consumidores com maior grau de compromisso e lealdade.

O passo final é a projeção futura da marca, a partir da taxa de crescimento da categoria por país, do nível de conhecimento da marca ali e de seu potencial para captar participação no mercado. Ainda de acordo com HSM Management (2008), na última etapa o processo de avaliação se apóia na *Brandz*, base de dados da Millward Brown sobre o relacionamento que os consumidores têm com as marcas. Segundo Jorge Alagón, vice-presidente de ciências mercadológicas da

Millward Brown México, essa base de dados engloba mais de dez anos de pesquisa, 50 mil marcas, países que representam 85% do PIB mundial e mais de 1 milhão de consumidores.

2.3.3 Maximizando o Valor da Marca

De acordo com a Brand Finance (2008), marcas e *brand equity* afetam todos os grupos de *stakeholders* (partes interessadas). Os consumidores e clientes compram mais, por um prazo maior e preços mais altos, enquanto os fornecedores oferecem melhores termos de negócios. Por fim, os financiadores concedem investimentos a custos menores. Esses e outros comportamentos dos *stakeholders* afetam os indicadores de valor do negócio, a partir do momento que proporcionam receitas maiores, custos mais baixos e um maior valor da empresa.

Ainda segundo a Brand Finance (2008), os gerentes de marca precisam entender como esses atributos de *brand equity* impactam o valor da marca, de forma a desenvolver estratégias de marketing para estimular o comportamento de troca das marcas dos concorrentes pela da empresa. Essa análise precisa ser conduzida por produto e por segmento demográfico e geográfico para maximizar o valor da marca.

Para impulsionar o valor da marca, a Interbrand (2008b) recomenda a combinação e a execução com sucesso dos seguintes itens:

1. Gestão da Marca: colocar a marca no coração da empresa.
2. Desenvolvimento dos pontos de contato: são maneiras complementares de atingir os consumidores, utilizando cada experiência individual para fortalecer a marca.
3. Criação de Demanda: impulsionar o desejo do cliente pela marca, ou seja, fazer com que o consumidor certo escolha e deseje a sua marca acima de todas as outras 24 horas por dia.
4. Modelar Contingências: simular cenários futuros, idéias que acabem se tornando oportunidades para a marca, perseguindo-os com determinação.
5. Planejamento de Eficiências: identificar os pontos fortes da marca e promover o alinhamento dos recursos com o objetivo de fortalecer e gerar demanda para a marca.

Segundo Eduardo Tomiya, diretor da BrandAnalytics (COTIAS, 2009):

“Na crise, a marca funciona como um escudo, amortecendo a queda, e a companhia vai menos pior do que a média do mercado. Isso sinaliza que empresas com boa reputação geram valor para os seus acionistas.” (pg. D-01)

Segundo ele, a lógica que está por trás disso é que empresas reconhecidas por seus atributos junto a consumidores, fornecedores e mercado conseguem dar perenidade aos seus negócios e tal percepção se reverte em prêmio para as ações.

2.3.4 Marketing de Causa

Segundo Gobé (2002), o marketing de causa é uma das tendências para o novo milênio utilizadas pelas empresas para reforçar a presença da marca e conduzir a um diálogo aberto através do qual o relacionamento entre consumidor e marca se torne mais próximo e estável.

De acordo com Adulis (2001), o marketing relacionado a uma causa significa que uma organização agrega uma causa, como o combate ao trabalho infantil ou a preservação ambiental, aos processos de produção, promoção e vendas de seus produtos e serviços. Neste caso, a empresa vincula seu produto ou sua imagem institucional a uma determinada causa, seja ela social ou não, com o objetivo de atrair ou conquistar a fidelidade de seus consumidores por afinidades. Um exemplo clássico deste tipo de marketing é o realizado pelas empresas de cartões de crédito, que possibilitam ao cliente escolher cartões vinculados tanto a um time de futebol quanto a uma campanha em defesa dos direitos da criança.

Kotler e Keller (2006) destacam que um programa bem-sucedido de marketing de causas pode produzir vários benefícios: melhorar o bem-estar social; criar posicionamento de marca diferenciado; criar fortes laços com o consumidor; aprimorar a imagem pública da empresa entre as autoridades públicas e outros tomadores de decisões; melhorar o clima interno; animar os funcionários e impulsionar as vendas.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), com uma empresa mais humanizada os consumidores são capazes de desenvolver um vínculo forte e singular, que transcende as transações normais de mercado. Assim, os programas de marketing de causas podem criar *brand equity* entre os consumidores por meio de:

desenvolvimento de conscientização, melhoria da imagem da marca, aumento da credibilidade da marca, evocação de sentimentos em relação à marca, criação de um senso de comunidade de marca e obtenção de um compromisso com a marca.

Gobé (2002) destaca que em 1999 a Cone/Roper realizou uma pesquisa nos Estados Unidos, em nível nacional, com o objetivo de identificar as atitudes dos consumidores frente ao marketing de causa. Concluiu-se que esses esforços têm retorno: 83% dos americanos têm uma imagem mais positiva das empresas que proporcionam suporte a uma causa de interesse deles, dos quais dois terços declararam que a preços iguais considerariam trocar a marca a favor daquela envolvida com uma causa; 68% confirmaram que até pagariam mais por um produto associado a uma boa causa. Além disso, a pesquisa concluiu que nove entre dez funcionários de organizações com programas de causas declaram ter orgulho dos valores da empresa, contra 56% nas que não possuem esse tipo de compromisso.

Kotler e Keller (2006) citam a declaração abaixo feita pela Cone, Inc., consultoria especializada em marketing de causas, a respeito do estado atual do marketing de causas e a maneira como ele deve ser praticado:

“Com renovado vigor, consumidores, clientes, funcionários, investidores e comunidades estão observando de perto a maneira como as empresas se comportam em relação a eles e à sociedade. Grupos influentes, como o *Business for Social Responsibility*, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade e a revista *Fortune*, estão julgando as empresas com base em uma série complexa de padrões globais. Práticas de negócios como governança, filantropia, o ambiente, relações com funcionários e com a comunidade saíram dos bastidores e agora ocupam o palco central. Para os executivos de hoje, nunca foi mais importante definir, executar e comunicar apropriadamente a responsabilidade social corporativa (RSC).” (pg. 718)

O Marketing de Causa é muito valorizado no exterior, principalmente nos países desenvolvidos como EUA e Europa. Uma organização que consegue obter um reconhecimento por esse apoio dado a uma causa, já obtém um diferencial no mercado internacional em relação aos seus concorrentes. Portanto, a empresa que deseja construir uma marca global deve ficar atenta às possibilidades de investir no Marketing de Causa.

2.4 **Global Branding**

2.4.1 **Global Branding: conceito, benefícios e desafios**

Uma marca global é aquela que expressa os mesmos valores em todos os mercados onde atua e possui uma posição similar em relação aos seus concorrentes ao redor do mundo (BARRON & HOLLINGSHEAD, 2004). A marca global é caracterizada por possuir o mesmo posicionamento, estratégia de propaganda, personalidade, visual e sentimento em cada país onde atua.

Marcas globais, no verdadeiro sentido, são aquelas que são vendidas em tantos países e com tanto sucesso que são conhecidas não somente por aqueles que a consomem, como por aqueles que nunca irão consumi-la (Callman, 1954; Kronz, 1985 apud KELZ & BLOCK, 1993). Exemplos clássicos são: Coca-Cola, McDonald's, Nivea, Marlboro e Ford.

O desenvolvimento de marcas internacionais oferece oportunidade para capitalizar em economia de escala, ajuda a desenvolver mercados globais e atingir segmentos de mercado diversos (Barwise & Robertson, 1992; de Chernatony et al., 1995 apud WONG & MERRILEES, 2007). Existem claros benefícios para as marcas globais, tais como ter uma única campanha de propaganda e conduzir uma única estratégia.

Contudo, muitas empresas não conseguem obter o sucesso no longo prazo, pois existem muitos desafios que envolvem a liderança nas empresas (AAKER & JOACHIMSTHALER, 1999). Barron & Hollingshead (2004) argumentam que, apesar do discurso de marcas globais, poucas empresas conseguem efetivamente atingir os benefícios de economia de escala e escopo proporcionados por essa estratégia de *Global Branding*. O maior desafio é a implementação nos mercados regionais em função da não aderência das gerências locais.

O “*think global act local*” parece ser o enfoque mais preferido para os profissionais de marketing internacionais (Rugman, 2001a; Sandler & Shani, 1992; Still & Hill, 1984 apud WONG & MERRILEES, 2007). Seguindo essa tendência, Barron & Hollingshead (2004) propõem o “*brand globally, market locally*”, de forma a contemporizar os anseios da sede da organização *versus* suas subsidiárias espalhadas pelo mundo. *Global Branding* deve ser alcançado através

da colaboração entre os mercados locais, ambos com o apoio de um marketing centralizado.

Importante ressaltar que a política de *Global Branding* necessita de algumas condições para ser colocada em prática, conforme indicado por Kelz & Block (1993). A primeira delas é que a firma deve ser grande o suficiente para dispor dos recursos e da estrutura organizacional necessários para pôr em prática essa política de marcas globais. As pequenas firmas, portanto, devem adotar uma estratégia global de produto casada com ações para um maior conhecimento da marca. Caso tenham sucesso, possivelmente a política de *Global Branding* pode ser considerada. A segunda questão refere-se às questões culturais e nacionais de cada país, que podem representar barreiras para a padronização da marca. Por último, mas não menos importante, é o caso da pirataria. A cópia de marcas tem não só um efeito negativo sobre as vendas da marca verdadeira, como também prejudica sua imagem perante seu público-alvo.

Gelder (2005) destaca que a combinação de estratégia, criatividade e liderança será decisiva para que as marcas obtenham sucesso na próxima década. Essa combinação fornece a energia que a marca necessita para continuar “viva”. As estratégias pertinentes à marca são: estratégia de negócio, estratégia de marca e estratégia de marketing. A criatividade tem a ver com o surgimento de novas idéias. É diferente de inovação, que pode ser caracterizada como “a criatividade aplicada”. Liderança é a habilidade de liderar. É criar a visão, estrutura, sistemas, confiança e clareza para inspirar pessoas numa organização. Logo, liderar uma marca pressupõe estabelecer um contexto e uma cultura na qual os funcionários “vivem” a marca e os *stakeholders* a percebem nitidamente.

De acordo com a Interbrand (2008), que elabora anualmente o ranking das marcas mais valiosas do mundo e publicou o “Poder das Marcas na América Latina”, uma marca para ser considerada global deve ter mais de um terço de sua receita fora de seu país de origem e deve ser amplamente conhecida por consumidores nos principais mercados do mundo.

Segundo Alejandro Toledo, Managing Director da Interbrand Brasil:

“Acreditamos que as marcas são ativos valiosos para as organizações e, quando colocadas no centro da estratégia de negócios, têm vocação para se tornarem globais.” (pg. 3)

Observando o ranking das marcas globais mais valiosas (Anexo 1), segundo a Interbrand (2008), vemos que essas marcas compartilham de algumas características comuns, conforme observam Day & Reibstein (2005): possuem um nome inteligível e fácil de pronunciar; têm vendas corporativas equilibradas globalmente, sem nenhum mercado dominante; a essência e o posicionamento da marca são os mesmos em todo o mundo; atendem às mesmas necessidades dos clientes, ou do mesmo segmento-alvo em todos os mercados, e há grande semelhança operacional (determinação de preço, embalagem e publicidade) em diversas culturas.

2.4.2

Marcas Globais x Locais

Diante da lista de características listadas acima, um dos aspectos mais investigados na área de marca internacional é a questão da adaptação ou padronização da marca. A grande sustentação do argumento a favor da padronização tem sua origem no pensamento de que, a partir da globalização, passaram a existir “mercados globais” e esses cidadãos mundiais desejam produtos padronizados (Levitt, 1983 apud MELEWAR & VEMMERVIK, 2004). Naturalmente há a necessidade de divulgar esses produtos de forma também única, o que favorece a propaganda padronizada.

Aqueles que defendem a adaptação da marca (Boddewyn *et al.*, 1986 apud MELEWAR & VEMMERVIK, 2004) argumentam que existem diferenças em cada país em relação às preferências, hábitos e ainda exigências regulatórias e técnicas que impossibilitam essa padronização.

Com o intuito de possibilitar uma maior aplicação prática da padronização da propaganda no mundo corporativo, foi desenvolvido por Laroche et al. (2001) um modelo de medida para os fatores determinantes do grau de padronização de uma propaganda. O ponto crucial para a padronização é o nível de coordenação e controle da sede da empresa sobre suas subsidiárias no exterior, que é impactado diretamente por fatores organizacionais e culturais, tais como o poder de decisão da subsidiária e a familiaridade da sede da empresa com os mercados externos e a posição de mercado similar, além das condições ambientais do país.

De acordo com Melewar & Vemmervik (2004), ainda há muita controvérsia sobre essa questão da padronização ou adaptação e, não há estudos comprobatórios que indiquem com clareza qual alternativa traria maior valor à marca e sua empresa.

Na visão de Steenkamp, Batra & Alden (2003), existe uma preferência do consumidor por marcas globais e os três principais motivos são: marcas globais denotam uma qualidade superior; proporcionam *status* a quem as consome e fornecem um caminho para fazer parte da cultura de consumo global. Logo, a presença global de uma marca influencia fortemente a compra dessa determinada marca.

Desde o artigo seminal de Ted Levitt (1983), “The Globalization of Markets”, parece haver um consenso de que as marcas globais devem ser priorizadas e as multinacionais estão cada vez mais dedicadas a racionalizar o portfólio de suas marcas, acreditando que os consumidores preferem marcas globais a locais.

Contudo, esse argumento é questionado por Kapferer (2002), a partir de exemplos de sucesso de marcas locais e defendendo que algumas delas, de origem de empresas multinacionais inclusive, devem ser mantidas, apesar da onda contrária para marcas globais.

Segundo Kapferer (2002), as marcas locais não somente possuem um alto *brand awareness*, como também desenvolvem um sentimento de confiança e vínculo pessoal com seus consumidores. As marcas locais são consideradas verdadeiras instituições. Além disso, as marcas locais também são beneficiadas por custos mais baixos, já que são produzidas e comercializadas próximas ao mercado consumidor. Finalmente, Kapferer (2002) defende que deve existir um portfólio balanceado, entre marcas globais e locais, aceitando a diversificação como uma oportunidade e não como uma ameaça à inovação.

Day & Reibstein (2005) também questionam a profecia de Levitt (1983), afirmando que ainda hoje existem apenas umas poucas marcas realmente globais, apesar da globalização cada vez maior dos mercados. Além disso, a experiência mostrou que as empresas nem sempre precisam criar marcas que atendam da mesma forma a todos os mercados, só porque o mundo parece estar encolhendo. Na verdade, é preciso que as empresas compreendam que adaptar a marca ao

contexto local muitas vezes é a melhor estratégia e, não raro, a única, sempre que as condições locais não lhes oferecerem outra escolha.

Ainda segundo Day & Reibstein (2005), não há dúvida de que as empresas globais necessitam de marcas de alcance mundial em alguma medida. Contudo, a existência desse tipo de marca não é uma questão de vida ou morte. Existe um espaço que permite às empresas decidirem até que ponto querem que sua marca atinja esse status global: em um extremo haveria apenas uma única marca global; no outro, uma coleção de marcas estritamente locais. Contudo, as marcas globais e locais poderiam formar um mix de marketing bem-sucedido em qualquer ponto desse espaço. Recorrer ou não a uma combinação de marcas locais e globais — aquilo que os professores de *Wharton* chamam de estratégia “híbrida” — depende de inúmeros fatores como, por exemplo, produção, indústria, culturas locais e natureza da concorrência.

Por fim, Day & Reibstein (2005) observam que as marcas globais chegaram para ficar. Porém, é muito pouco provável que um dia vejamos um mundo completamente dominado por marcas homogêneas, conforme a visão de Levitt.

2.4.3 Marca Global e Desempenho Superior

A marca tem um papel fundamental no marketing internacional, mas poucos estudos focam num debate mais amplo da marca numa perspectiva internacional. A partir de um estudo conduzido por Wong & Merrilees (2007), foi analisado o impacto da marca na estratégia de marketing internacional e como esse aspecto é importante no desempenho das empresas. A hipótese que se revelou verdadeira foi a de que a estratégia de marketing internacional influencia positivamente o desempenho da marca. A pesquisa revelou que existe realmente uma ligação entre a boa gestão de uma marca e um desempenho internacional superior.

Kelz & Block (1993) também argumentam que a existência de uma marca global contribui substancialmente para o desempenho do portfólio de produtos de uma empresa.

De acordo com Holt, Quelch & Taylor (2004), os consumidores de todo o mundo associam as marcas globais principalmente a um sinal de qualidade do produto e ao fato de criar uma identidade mundial – ser um mito global. Em um grau menor, a responsabilidade social também é vista como importante

característica da empresa global. Isso leva a crer que as dimensões globais de uma marca têm forte impacto sobre seu valor, segundo a avaliação dos consumidores e, portanto, as empresas devem dar especial atenção a essas questões.

2.4.4

As Marcas Brasileiras no Cenário Internacional

Pode se dizer que há um movimento maior de inserção das marcas brasileiras no cenário internacional nos últimos anos. Estudo da Interbrand (2008) sobre as marcas mais valiosas da América Latina mostra este fenômeno, claramente evidenciado em função do acelerado desenvolvimento econômico brasileiro, que tem aberto as fronteiras para a entrada de marcas internacionais e a saída de marcas brasileiras para competir e ganhar mercado mundo afora. Esse ranking possibilita a comparação de marcas brasileiras de uma forma mais ampla, mais próxima de um contexto global. De acordo com Alejandro Pinedo:

“Só recentemente o empresário brasileiro percebeu que o mercado para os produtos e serviços da sua Marca não pode ser apenas o Brasil. É o mundo inteiro.” (pg. 4)

Pela análise desse ranking, feita pela Interbrand (2008), as marcas brasileiras somam US\$ 26 bilhões, representando pouco mais de 50% do valor total do ranking das marcas de toda a América Latina. Deste total, cerca de US\$ 18,4 bilhões (ou 71%) corresponde às marcas de serviços financeiros, o que demonstra a solidez e a lucratividade dos bancos no Brasil. Das 10 marcas melhor colocadas no ranking, 5 são brasileiras. Além disso, os três primeiros lugares do ranking são de bancos brasileiros: Itaú, Bradesco e Banco do Brasil.

De acordo com a Interbrand (2008), o Itaú era a marca mais valiosa da América Latina em 2008 e uma das principais razões é o foco inteligente na gestão da marca. O Itaú investe em cultura, em responsabilidade social e na imagem consistente que criou de banco personalizado, “feito para o cliente”.

A tabela 4 apresenta a relação de empresas brasileiras e suas respectivas colocações no Ranking Interbrand das Marcas Mais Valiosas da América Latina (2008).

Tabela 4: Marcas Brasileiras no Top 50 do Ranking de Valor de Marcas na América Latina

Posição	Marca	Setor	Valor (R\$ milhões)
1	Itaú	Financeiro	10.552
2	Bradesco	Financeiro	9.227
3	Banco do Brasil	Financeiro	7.839
7	Petrobras	Petróleo	5.438
9	Unibanco	Financeiro	4.771
10	Vale	Mineração	3.147
14	Natura	Cosméticos	1.879
17	Vivo	Telecomunicações	1.345
21	Gerdau	Siderurgia	699
23	Usiminas	Siderurgia	654
31	Banrisul	Financeiro	317
44	Submarino	Varejo	128
45	Oi	Telecomunicações	122
49	Lojas Americanas	Varejo	98
50	Ipiranga	Petróleo	75

Fonte: Interbrand, O Poder das Marcas na América Latina, 2008.

Vale lembrar que no dia 03 de novembro de 2008 foi anunciada a fusão dos bancos brasileiros Itaú e Unibanco, criando o maior banco do país e o maior grupo financeiro do Hemisfério Sul. O valor de mercado fará com que o novo banco fique entre os 20 maiores do mundo e foi confirmada a intenção de expansão internacional, possibilitando que mais uma empresa brasileira se destaque no mercado externo. (disponível em http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL846978-9356,00-UNIBANCO+E+ITAU+ANUNCIAM+FUSAO+E+CRIAM+GIGANTE+FINANCEIRO.html). Os bancos ainda não definiram como ficará a marca do novo banco, mas analisando o Ranking da Interbrand acima é bem possível que no ranking de 2010, referente às marcas avaliadas em 2009, a nova marca desse banco (Itaú Unibanco) já apareça também entre as marcas mais valiosas do mundo.

Outro exemplo da atenção que vem sendo dada às marcas brasileiras é a pesquisa divulgada em 2007 com as 100 marcas mais valiosas do Brasil, realizada pela consultoria inglesa Brand Finance, a convite da revista Época Negócios (PUGLIESI JR., 2007). Nesse ranking, também baseado pelo valor da marca, o primeiro lugar pertence à Petrobras, com sua marca avaliada em R\$ 8,4 bilhões. A empresa era a única que constava no ranking global da Brand Finance, onde ocupava a 249ª posição. Em seguida, vem o Bradesco, avaliado na época em R\$ 6,4 bilhões.

Tabela 5: As 10 Marcas mais valiosas do Brasil

Posição	Marca	Setor	Valor (R\$ milhões)
1	Petrobras	Petróleo	8.437
2	Bradesco	Financeiro	6.493
3	Ambev*	Bebidas	6.023
4	Banco do Brasil	Financeiro	5.888
5	Banco Itaú	Financeiro	5.340
6	Volkswagen	Automóveis	5.042
7	General Motors	Automóveis	5.009
8	Unilever*	Alimentos	3.694
9	Nestlé*	Alimentos	3.626
10	Caixa	Financeiro	3.362

*House of Brands. As empresas assinaladas com este asterístico possuem uma ou mais marcas de produtos e serviços, além da própria marca corporativa. Todas elas foram consideradas para efeito da avaliação.

Fonte: Brand Finance, Época Negócios, Agosto 2007.

Analisando este ranking nacional das marcas feito pela Brand Finance, vê-se que existe uma diferença clara de posições, empresas e inclusive valores em relação ao ranking da Interbrand (2008) para a América Latina. Isso deve-se principalmente à forma como são avaliadas as marcas por cada empresa de consultoria, junto com mudanças de um ano para outro e, ainda, pelo fato da primeira se restringir somente a uma pesquisa no Brasil e a outra na América Latina.

Uma das diferenças é que a Ambev sequer aparece no ranking da Interbrand (2008), ao passo que figura na 3ª posição no ranking da Brand Finance (2007),

com sua marca avaliada em R\$ 6 bilhões. A empresa detém o controle de outras três marcas de produtos também listadas nesse ranking: Skol (32ª posição, com valor de R\$ 1,5 bilhão), Brahma (50ª posição e R\$ 883 milhões) e Antarctica (69ª posição e valor de R\$ 511 milhões).

Apesar de ainda não figurar no ranking global das marcas mais valiosas do mundo, de acordo com Blecher (2006), a Alpargatas é um exemplo raro de marca genuinamente brasileira – Havaianas - que obteve sucesso no mercado internacional por meio de uma gestão eficiente da marca. Com um foco em marketing, concentrado em relações públicas e eventos e inovações constantes, as sandálias passaram de item popular a acessório de moda, encontradas nos pés de algumas das maiores celebridades do planeta. Desde 2000 as vendas internacionais vêm crescendo 50% ao ano. Como ele mesmo afirma: “A logomarca impressa em sua palmilha funciona como extraordinária blindagem contra os fabricantes de calçados de baixo custo.” (Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0871/negocios/m0082920.html>. Acesso em: Setembro 2007).

Naiditch (2007) também confirma que transformar um produto em sucesso internacional é um acontecimento ainda raro entre empresas brasileiras e cita novamente a Alpargatas como uma das poucas bem-sucedidas. De qualquer forma, destaca que esta empresa precisou de quase uma década para fazer com que as Havaianas fossem reconhecidas como sinônimo de chinelo de dedo (ou flipflop, como dizem os americanos) em todo o planeta.

Ainda hoje, o maior choque de realidade para a Alpargatas, segundo Santana (2008), é apresentar a marca aos estrangeiros. Carla Schmitzberger, diretora global de sandálias da Alpargatas, reconhece: “No exterior, só 25% dos consumidores conhecem as Havaianas.” (pg. 132)

Em entrevista concedida à Revista do Anunciante (2006), Márcio Utsch, presidente da Alpargatas, cita que a própria visão da empresa é “ser uma empresa global, de marcas desejadas.” (pg. 14) Segundo ele, ser global quer dizer ter práticas e políticas globais de recursos humanos, de marketing, vendas, finanças, de políticas com investidores.

2.5

O Efeito País de Origem

O país de origem de um produto geralmente é comunicado pela expressão “Made in (nome do país)”, ou seja, “Produzido em (nome do país)”.

Segundo Suh & Smith (2008), a imagem de um país de origem é a percepção generalizada ou estereótipo que os consumidores associam a produtos de um determinado país, baseado nas suas referências sobre as forças e fraquezas desse país em produção e marketing. Os consumidores associam os países a imagens estereotipadas e essas imagens são utilizadas como importante informação quando comprem produtos de marcas internacionais, especialmente quando não existem outras informações sobre o produto ou o conhecimento sobre a categoria do produto também é baixa. Dessa forma, o país de origem pode ser um fator muito importante para a imagem de um produto, tornando-se uma vantagem competitiva para a empresa ou país quando bem utilizado.

Os estudos acerca do país de origem indicam que esse fator realmente influencia a avaliação do produto por parte dos consumidores e de diversas formas: para produtos em geral, para classes de produtos, para tipos específicos de produtos e para marcas específicas (BILKEY; NES, 1982).

Alden, Hoyer & Crowley (1993) concluíram que o país de origem impacta significativamente a avaliação feita pelos consumidores sobre novos produtos da categoria de compra rotineira, sugerindo que as empresas que produzem bens de consumo não-duráveis em países estrangeiros, e que não possuem uma imagem positiva, devem se antecipar produzindo material de comunicação com informações mais detalhadas sobre o produto. Assim, as empresas terão respostas mais positivas dos consumidores se acrescentarem detalhes sobre o produto na embalagem, nos displays de ponto de venda e também nos anúncios sobre o produto em questão. Em suma, quanto menos confiável for o país de origem na mente dos consumidores, mais esses consumidores se basearão em uma avaliação baseada em atributos e menos em imagens no nível de categoria do produto.

Ahmed & d’Astous (1996) também concluíram que existe uma tendência mais favorável de se aceitar um produto de uma determinada marca ou país de origem quando o consumidor recebe informações adicionais que trazem mais segurança para aquela compra. Assim, um preço mais atrativo, ou uma boa

garantia de compra do produto, podem causar uma boa impressão na percepção do consumidor sobre o valor da compra.

Ainda segundo Ahmed & d'Astous (1996), as marcas representam um ativo para a empresa. Todavia, quando uma marca de muito prestígio associa-se com um país de produção de percepção negativa por parte dos consumidores, o valor da marca é afetado negativamente. Assim, cabe à empresa verificar se compensa mudar o local de produção de um produto para reduzir custos, e por outro lado compensar a diminuição do valor da marca através de garantias e preços mais atrativos, de forma a manter a sua participação de mercado.

Já em uma pesquisa feita na Índia por Batra et al. (2000), foi analisado o efeito de país de origem especificamente em consumidores de países em desenvolvimento. Nesses países, as marcas que são vistas como internacionais são preferidas em relação às marcas locais e mais ainda do que as vantagens intrínsecas de qualidade e baixo custo, apontadas por Levitt (1983). Nos países em desenvolvimento há uma grande aceitação e prestígio das marcas ocidentais, sustentando que aparentemente o aumento de demanda por marcas conhecidas globalmente, como Coca-Cola e Levi's, deve-se muito mais ao fato de serem marcas do Ocidente, evocando símbolos de liberdade e estilo de vida afluyente, e não porque são vistas como marcas globais.

Esses mesmos autores lembram que, no caso dos países desenvolvidos, pesquisas anteriores demonstraram que o país de origem serve na maioria das vezes como uma forma de reduzir o risco para o consumidor que adquire um determinado produto.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as empresas globais sabem que os compradores têm atitudes e crenças diferentes a respeito de marcas ou produtos de diferentes países. Essas percepções sobre o país de origem podem afetar a tomada de decisão do consumidor direta e indiretamente. Esses autores relatam algumas importantes conclusões de estudos anteriores:

1. As pessoas costumam ser favoráveis aos produtos de seu próprio país, a menos que elas venham de um país menos desenvolvido.
2. Quanto mais favorável for a imagem de um país, mais destaque deve ser dado ao rótulo "Made in..."

3. O impacto do país de origem varia com o tipo de produto. Os consumidores querem saber onde um carro foi fabricado, mas não se interessam pelo local onde é fabricado o óleo lubrificante desse carro.
4. Certos países gozam de reputação para certos produtos: o Japão para automóveis e eletrônicos de consumo; os EUA por inovações de alta tecnologia, refrigerantes, brinquedos, cigarros e jeans; a França por vinho, perfumes e produtos de luxo.
5. Em alguns casos, a percepção do país de origem pode abranger todos os produtos desse país.

Segundo Aaker (2003), a marca global proporciona, freqüentemente, uma associação com o país no qual esteja estabelecida. Esta associação pode ser uma parte da essência da marca. Em cada caso a marca é estabelecida no país de origem, e o próprio país é parte da essência da marca. Logo, neste contexto, uma marca global tenderá a valer à pena.

No relatório da Interbrand (2008b), Dr. Jürgen Häusler, PHD, CEO da Interbrand Central & Eastern Europe vai mais além, afirmando que:

“As Marcas criam as nações. Por exemplo, a marca Samsung define a imagem que as pessoas têm da Coreia do Sul.” (pg. 5)

No tabela 6, Ayrosa (1998) também faz um resumo de algumas importantes conclusões acerca do tema, com base em publicações internacionais, o que demonstra que há pelo menos uma década já se procura obter o correto entendimento sobre este assunto.

Tabela 6: Sumário de conclusões sobre efeitos de país de origem

Conclusões	Estudos
A imagem de país de origem afeta a forma como consumidores individuais avaliam produtos.	Reiersen 1966; Schooler 1971; Bannister & Saunders 1978; Kaynak & Cavusgil 1983; Han 1989, 1990; Hong & Wyer 1989; Cordell 1992; Lim, Darley & Summers 1994; Maheswaran 1994
A imagem de país de origem afeta a forma como consumidores individuais e industriais avaliam produtos.	Nagashima 1970, 1977; Hakansson & Wootz 1975; White & Cundiff 1978; White 1979;
A imagem de país de origem afeta a seleção de provedores de serviços.	Harrison-Walker 1995
Efeitos de país de origem não são generalizáveis entre categorias de produtos de um mesmo país.	Johansson, Douglas & Nonaka 1985; Han 1989; Cordell 1992; Maheswaran 1994.
Informação sobre país de origem interage com a marca (marca respeitada pode compensar efeitos negativos de país de origem).	Gaedeke 1973; Johansson & Nebenzahl 1986; Han & Terpstra 1988; Ahmed, d'Astous & Zouiten 1993.
Informação sobre país de origem interage com a marca em algumas categorias de produtos mas não em outras	Kachaturian & Morganoski 1990; Wall, Liefeld & Heslop 1991
Informação sobre país de origem interage com preço (descontos podem compensar efeitos negativos de país de origem).	Schooler & Wildt 1968; Cordell 1991, 1992; Showers & Showers 1993
Informação sobre país de origem interage com preço em algumas categorias de produtos mas não em outras	Chao 1993; Wall, Liefeld & Heslop 1991

Fonte: AYROSA, E. Imagem de Países: Uma Escala para Avaliar Atitudes Relativas a Países. EnANPAD, 1998.

Algumas empresas brasileiras já vêm explorando o termo “made in Brazil” de forma sistemática porque notaram claramente uma associação positiva de seus produtos com o fato de serem originários do Brasil.

Rubim (2004) destaca as empresas de moda praia Salinas, Blue Man e Lenny, que se beneficiaram pelo efeito positivo do “made in Brazil”, especificamente no mercado norte-americano. Como ela mesma atesta:

“A marca Brasil assume, então, papel importante na aceitação do produto por empresas internacionais que se dispõem a distribuí-lo, identificando sua origem. Esta distinção permite que o produto deixe de ser visto como uma simples commodity...” (pg. 118)

A Natura é outro bom exemplo de empresa que vem aproveitando a sua origem para comercializar cosméticos no exterior com apelo de produto brasileiro e ainda ambientalmente correto, como aconteceu na sua entrada em Paris no início de 2005 (SPERS, 2007).

Naiditch (2007) lembra que a Grendene, fabricante brasileira de calçados, utilizou-se de referências brasileiras para atrair a visibilidade no mercado internacional das sandálias Ipanema: a imagem da top model brasileira Gisele Bündchen, a valorização da cultura indígena e o apelo da preservação ambiental. O nome da sandália reforça mais uma vez o “made in Brazil”: “Ipanema Gisele Bündchen Y Ikatu Xingu”. A ambição da Grendene era repetir a trajetória de um dos mais lembrados produtos brasileiros no exterior: as sandálias Havaianas, da Alpargatas.