

## **4 Resultados**

Nesse capítulo serão apresentados os resultados dos estudos de casos, cujos dados foram coletados por meio de documentos da empresa, entrevistas e questionário.

Para facilitar a compreensão e posterior discussão desta pesquisa, este capítulo é dividido em tópicos. Para um melhor entendimento do setor de bebidas é feita uma descrição desse setor, abordando ainda os segmentos de refrigerantes e o de cervejas, mercados em que se situam os produtos dos estudos de casos estudados.

Em seguida, são descritos os casos abordados nesta pesquisa – Guaraná Antarctica, Xingu e Palma Louca – com foco nas estratégias de internacionalização e de marketing, baseados em documentos das empresas e nos relatos dos executivos e distribuidores.

De forma a complementar as entrevistas dos casos estudados, faz-se uma análise das respostas obtidas pelo questionário aos estudantes estrangeiros sobre várias questões relevantes para a discussão final, último tópico deste capítulo.

### **4.1 O Setor de Bebidas no Brasil**

Segundo o relatório “Panorama do Setor de Bebidas no Brasil”, feito pelo BNDES em 2006, a indústria de bebidas tem como característica a produção de bens relativamente homogêneos e destinados, basicamente, ao consumo interno. Os elementos fundamentais da estratégia empresarial nessa indústria são: emprego dos canais de distribuição, os gastos com propaganda e a escolha das embalagens.

Nesse estudo avaliou-se que o investimento na formação de uma rede de distribuição é equivalente a três vezes o valor do investimento físico na planta industrial. Os gastos com comunicação também tendem a se elevar de forma diretamente proporcional ao aumento do faturamento. Também foi verificado que o fator preço ainda é o principal determinante do consumo nesse mercado. Isto é, o mercado comprador é sensível a preço. Assim, mesmo que se invista em qualidade e fixação de marca, a competição é baseada no preço do produto final ao consumidor.

Ainda segundo esse estudo do BNDES, as maiores empresas do setor utilizam-se das estratégias de economia de escala e escopo. Economias de escala estão relacionadas à produção em grande volume. No caso das economias de escopo, os fabricantes de cerveja, por exemplo, produzem outros tipos de bebidas, como refrigerantes, sucos e águas, para alcançar o sucesso em seus negócios.

O setor de bebidas, de acordo com esse relatório do BNDES, é dividido pelos seguintes segmentos principais:

1. Água envasada (Potável, Mineral, Mineralizada)
2. Bebidas tradicionais (Café, Chá, Chocolate)
3. Bebidas não-alcoólicas industrializadas (Refrigerantes, Sucos, Outras)
4. Bebidas alcoólicas (Cervejas, Vinhos, Destilados, Outros)

Nesta pesquisa serão estudados os mercados de Refrigerantes e de Cervejas, pois são os setores respectivos dos estudos de caso – Guaraná Antarctica e cervejas Xingu e Palma Louca.

O relatório do BNDES mostra uma forte tendência do setor pela diversificação de sabores e tipos de bebidas. Bebidas à base de soja, mistura de sabores e as linhas diet e light ganham progressivamente participação no mercado. As embalagens convergem para formatos mais modernos, que chamem atenção e sejam de fácil manuseio. Com isso, as empresas buscarão diferenciar seus produtos para assegurar fidelidade às marcas e crescer a participação em nichos de mercado de maior poder aquisitivo.

O documento conclui que a logística de distribuição e o design das embalagens ainda continuarão sendo os fatores estratégicos mais importantes para manutenção das vantagens competitivas no mercado. Considerando os 180 milhões de brasileiros, existe um potencial grande de crescimento do setor de bebidas no Brasil. Todavia, como a renda per capita da população ainda é baixa e muito concentrada, existe um entrave ainda muito forte para esse crescimento.

#### **4.1.1 Mercado de Refrigerantes**

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (ABIR), o início da produção de refrigerantes no Brasil deu-se no início do século XX, com empresas desenvolvendo e produzindo

refrescos, muitas vezes utilizando-se de suco de fruta misturado com água. O desenvolvimento econômico e o crescimento populacional experimentados pelo Brasil na primeira metade do século XX proporcionaram a instalação, nos anos 40, de grandes produtores no país.

De acordo com a ABIR, o Brasil é o terceiro maior mercado de refrigerantes no mundo, totalizando vendas de aproximadamente 123 milhões de hectolitros em 2004, atrás apenas de Estados Unidos e México. Apesar do grande mercado, o país apresenta um consumo per capita baixo, de cerca de 70 litros/ano.

Além disso, como atesta a ABIR em seu relatório sobre o Panorama do Setor em 2006, a concorrência de outros tipos de bebidas não gaseificadas, como águas, chás, mates, sucos, isotônicos e bebidas energéticas, fez com que o volume do setor crescesse muito pouco nos últimos anos.

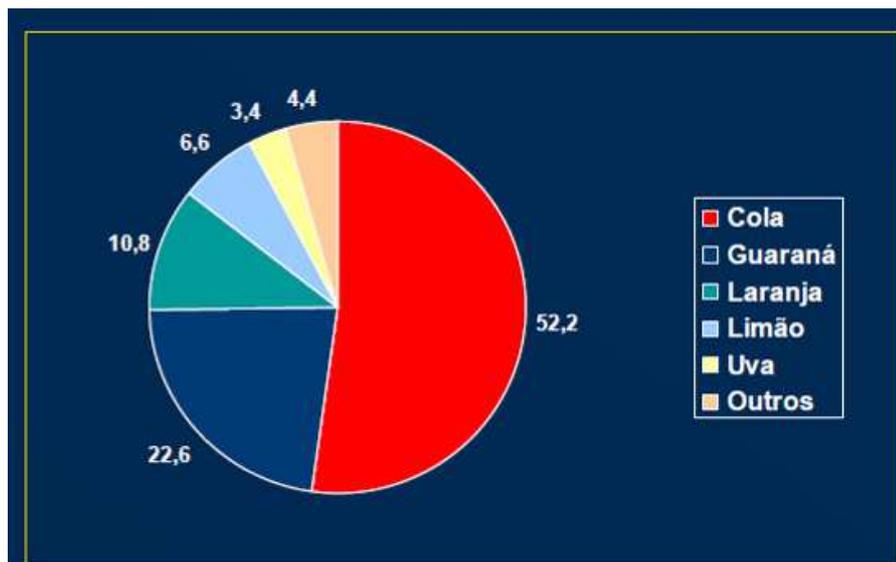
O *market share* do mercado de refrigerantes em 2008 no Brasil está dividido da seguinte forma: 56,2% para Coca-Cola, 17,6% para Ambev, 6,9% para Pepsi-Cola, 3,3% para Schincariol e 15,9% para Outras (disponível em: <http://www.abir.org.br/>. Acesso em: Setembro 2008).

Os gráficos 12 e 13 mostram o perfil do mercado de refrigerantes no Brasil e o comparativo do país com outros mercados importantes, segundo um estudo encomendado pela ABIR à Fipe (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas).

O gráfico 12 mostra que o maior percentual no consumo de refrigerantes no Brasil é de sabor cola, com 52% de participação, seguido pelos refrigerantes de sabor guaraná, com 23%.

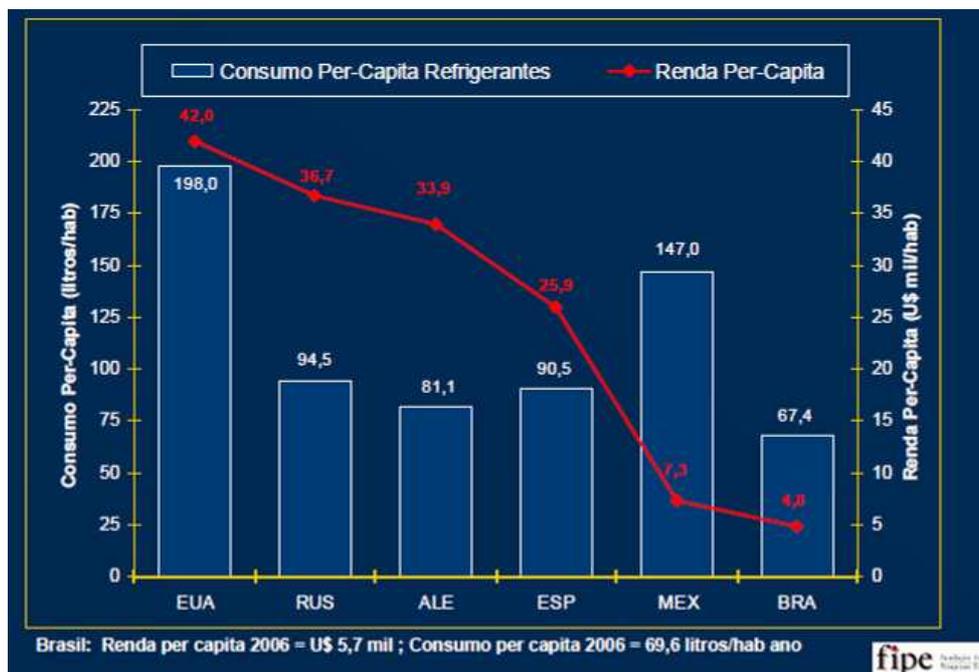
Por sua vez, o gráfico 13 compara o consumo per-capita de refrigerantes com a renda per capita em dólar de alguns países. Apesar da renda per-capita baixa dos brasileiros (US\$ 4,8 mil por habitante), o país é o sexto maior consumidor de refrigerantes per-capita do mundo.

Gráfico 12: Participação % por Sabor de Refrigerantes no Brasil, 2006



Fonte: ABIR. Disponível em: <http://www.abir.org.br/IMG/pdf/doc-165.pdf>. Acesso em: Janeiro 2009.

Gráfico 13: Consumo e Renda per capita Refrigerantes – Comparativo Países - 2005



Fonte: ABIR. Disponível em: <http://www.abir.org.br/IMG/pdf/doc-165.pdf>. Acesso em: Janeiro 2009.

### 4.1.2 Mercado de Cervejas

Atualmente o Brasil ocupa o quarto lugar no ranking mundial de produção de cerveja, com 10,34 bilhões de litros por ano, segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindcerv). O país perde apenas, em volume, para a China (35 bilhões de litros por ano), Estados Unidos (23,6 bilhões de litros por ano) e Alemanha (10,7 bilhões de litros por ano).

Segundo dados do Instituto Nielsen, os brasileiros consumiram 5,454 milhões de litros de cerveja de janeiro a setembro de 2008, o que representa um acréscimo substancial sobre os 5,145 milhões de litros vendidos em igual período de 2007.

Segundo o Sindcerv, o consumo per capita de cerveja no Brasil apresenta uma média de 47,6 litros/ano por habitante, ficando abaixo do total registrado por vários países, como indicado na tabela 7.

Tabela 7: Consumo per capita de cerveja no mundo

CONSUMO PER CAPITA ( litros/habitante )	
Rep. Checa	158
Alemanha	117,7
Reino Unido	101,5
Austrália	92
Estados Unidos	84
Espanha	78,3
Japão	56
México	50
Brasil	47
França	35,5
Argentina	34
China	18

Fonte: Brewers of Europe, Alaface e Sindcerv (2002-2003)

Fonte: Sindcerv. Disponível em: <http://www.sindcerv.com.br>. Acesso em: Janeiro 2009.

Segundo o Sindcerv, o setor emprega mais de 150 mil pessoas, entre postos diretos e indiretos. Nos últimos cinco anos as indústrias cervejeiras investiram mais de R\$ 3 bilhões, com 10 novas plantas industriais entrando em operação, além de ampliações e modernizações em fábricas já existentes. As figuras 5 e 6 abaixo mostram respectivamente a evolução do volume de produção de cerveja

no Brasil e o consumo per capita, de 1994 a 2004. Em ambos os casos, os dados apresentam uma constância, sem grandes mudanças nesse período.

Figura 5: Produção de cerveja no Brasil



Fonte: Sindicerv. Disponível em: <http://www.sindicerv.com.br>. Acesso em: Janeiro 2009.

Figura 6: Consumo per capita de cerveja no Brasil



Fonte: Sindicerv. Disponível em: <http://www.sindicerv.com.br>. Acesso em: Janeiro 2009.

Segundo Pitondo (2008), mesmo em um ano tumultuado para o setor, com a alta no preço das matérias-primas, a Lei Seca e a crise internacional, os fabricantes de cerveja conseguiram atingir altas no faturamento e na produção em 2008.

Ainda segundo o autor, o lucro líquido da AmBev cresceu 60,9% no terceiro trimestre, ante o mesmo período de 2007, o que corresponde a R\$ 949 milhões.

Em relação ao segundo trimestre do ano, a alta é ainda maior: 136%. No acumulado de janeiro a setembro de 2008, o lucro da companhia somou R\$ 2,095 bilhões, expansão de 24,4% em relação ao mesmo período do ano passado. O volume de vendas também aumentou, registrando alta de 6,1% no terceiro trimestre em relação ao acumulado dos três meses anteriores, o que representa 34,4 milhões de hectolitros. Em volume, as vendas de cerveja cresceram 3% no período.

A FEMSA Cerveja Brasil, proprietária de marcas como Sol, Kaiser e Bavária, também comemorou os números do terceiro trimestre e o crescimento consecutivo durante os nove primeiros meses de 2008. De acordo com o balanço divulgado pelo Grupo FEMSA, o volume de vendas no País aumentou 8% no período em relação ao mesmo intervalo de 2007, atingindo 2.370 milhões de hectolitros. De acordo com o Grupo, a boa performance da linha de cervejas no Brasil é reflexo da ampliação do portfólio e das constantes ações para fomentar o consumo no mercado nacional.

De acordo com Pitondo (2008), a atuação da FEMSA no Brasil é bastante expressiva e cresce de maneira vertiginosa. De 2001 a 2005, o volume de vendas das marcas que compõem seu portfólio passou de 8,6 milhões de hectolitros para 14,9 milhões de hectolitros. Uma das marcas que tem contribuído para estes resultados é a Sol, que mesmo sendo lançada em 2006, vendeu em torno de um milhão de hectolitros em 2007. Esses números chamam a atenção da Companhia para o mercado nacional, garantindo os investimentos nos próximos cinco anos pelo menos. A empresa divulgou que seus investimentos somarão US\$ 1 bilhão em todos os países em que atua. Em 2007, o Grupo registrou vendas brutas de US\$ 13,516 bilhões e produziu 9,8 milhões de hectolitros no Brasil.

Em 2008, ainda de acordo com Pitondo (2008), um dos destaques do mercado cervejeiro no Brasil foram as cervejas artesanais e *premium*. Essas categorias caíram no gosto do consumidor e se revelaram um bom argumento de marketing no momento da venda. Essa expansão deve-se, em grande parte, às associações das microcervejarias com as grandes fabricantes.

Ainda segundo Pitondo (2008), no Brasil as cervejas especiais representam cerca de 1% a 2% do mercado, enquanto em países como os Estados Unidos, essa fatia chega a até 12%. No entanto, segundo dados do Sindicerv, somando o percentual das cervejas *premium* a esses números, a participação de mercado da

categoria cresce para 4,5%. Esses 4,5% movimentam R\$ 2 bilhões por ano. Em 2008, o setor espera crescer mais de 1%. Segundo os fabricantes, a associação com as grandes cervejarias ajuda a difundir o conceito de cervejas diferenciadas e o consumo dessas bebidas. Além disso, os grandes produtores oferecem uma moeda de troca difícil de ser recusada: o poder de investir em marketing. Com as associações, da noite para o dia, marcas desconhecidas tornam-se populares.

## **4.2 Guaraná Antarctica**

Os dados apresentados nas próximas seções sobre o Guaraná Antarctica derivam de pesquisa documental e telematizada nos sites do Guaraná Antarctica e da Ambev, além dos sites da ABIR e Nielsen. Além disso, foram obtidas informações a partir de entrevistas ao Gerente de Marketing da Ambev, responsável pela internacionalização do Guaraná Antarctica entre os anos de 2004 a 2008 e ao distribuidor responsável pela comercialização do produto nos EUA – Werner Batista, da empresa Brex America.

### **4.2.1 O produto**

Guaraná Antarctica é uma marca genuinamente brasileira.

O refrigerante natural produzido com base no fruto de guaraná é comercializado no país desde 1921 pela Antarctica. De lá para cá, ganhou espaço na vida e nos lares dos brasileiros e conquistou paladares estrangeiros de vários países. Atualmente, ocupa o posto de segunda marca de refrigerante mais vendida no Brasil, é líder absoluto em seu segmento e está entre as 15 marcas mais vendidas no mundo (disponível em [www.guaranaantarctica.com.br](http://www.guaranaantarctica.com.br)).

Desde a criação do refrigerante, a Antarctica já comprava o fruto do guaraná diretamente de fornecedores da região de Maués (AM), para produzir o extrato em sua unidade em São Paulo. Com o sucesso do produto e o aumento do consumo, a Antarctica detectou, no final da década de 1940, a necessidade de estabelecer um escritório na região, uma filial da companhia para facilitar o comércio do fruto, realizado diretamente em Maués. O extrato do guaraná, porém, continuou sendo produzido em São Paulo até 1962, quando entrou em atividade uma unidade

industrial para extração do fruto na cidade de Maués (disponível em [www.guaranaantarctica.com.br](http://www.guaranaantarctica.com.br)).

Mas foi no início da década de 1970, com a preocupação de garantir a qualidade da matéria-prima, que a Antarctica passou a produzir parte dos frutos para produção do Guaraná Antarctica. O início do plantio em 1971, na Fazenda Santa Helena, permitiu à empresa aprofundar os estudos sobre a cultura do guaraná e repassar a tecnologia e os conhecimentos desenvolvidos no local para os demais fornecedores. Assim, a Antarctica garantiria a melhor qualidade e preços menores das sementes compradas de terceiros (disponível em [www.guaranaantarctica.com.br](http://www.guaranaantarctica.com.br)).

Atualmente o Guaraná Antarctica faz parte do portfólio de bebidas da Ambev, Companhia de Bebidas das Américas, criada em 1999, a partir da fusão da Brahma e da Antarctica.

No Brasil o Guaraná Antarctica é líder em seu segmento com 33% de participação de mercado. Está presente em mais de um milhão de pontos de venda e está entre os 15 refrigerantes mais consumidos do mundo, com um volume anual superior a 800 milhões de litros (disponível em [www.guaranaantarctica.com.br](http://www.guaranaantarctica.com.br)).

#### **4.2.2 Ambev**

A AmBev, Companhia de Bebidas das Américas, é a maior empresa de bebidas da América Latina e a quinta maior empresa de bebidas do mundo. Essa posição de liderança faz com que o produto brasileiro possa competir com gigantes do setor.

A AmBev foi criada em 01 de julho de 1999, a partir da fusão da Brahma e da Antarctica, as duas maiores cervejarias brasileiras. Quando históricos concorrentes unem-se em uma única companhia, o objetivo imediato é a consolidação de uma organização, com a intenção de ultrapassar as fronteiras do país para difundir em todo o mundo as marcas brasileiras, segundo avaliação do EENI – The Global Business School.

Com a aliança global firmada com a InBev, em 3 de março de 2004, a Companhia passou a ter operações na América do Norte com a incorporação da Labatt canadense, tornando-se a Cervejaria das Américas.

A Ambev encerrou o terceiro trimestre de 2008 com 67,2% de participação de mercado no Brasil no mercado de cervejas e 17,6% no mercado de refrigerantes, representado em sua grande maioria pelo Guaraná Antarctica.

Em setembro de 2008 foi realizada uma pesquisa pelo Ibope, com 333 executivos brasileiros, cujo objetivo era descobrir quais eram as empresas e administradores mais admirados pelos homens e mulheres de negócios brasileiros (GASPAR, 2008). Nessa pesquisa, a Ambev foi eleita a melhor formadora de talentos e, em novembro, promoveu à presidência da operação brasileira João Castro Neves, executivo que entrou na empresa com 28 anos. Na figura 7 abaixo está a relação das empresas que fizeram parte desta pesquisa do Ibope.

Figura 7: As empresas mais admiradas no Brasil

<b>AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS</b>	
LISTA DAS COMPANHIAS VENCEDORAS NA PESQUISA FEITA PELO IBOPE COM 333 EXECUTIVOS BRASILEIROS	
Mais admirada	Vale
Mais inovadora	Apple
Melhor qualidade dos produtos e serviços	Nestlé
Melhor atuação dos gestores	Vale
Práticas mais sustentáveis	Real ABN
Melhor formadora de talentos	AmBev
Melhor visão estratégica	Vale
Executivo mais admirado	Roger Agnelli

Fonte: Ibope

Fonte: Exame, No epicentro da crise, 05 de Novembro de 2008.

A AmBev, segundo informações da Bloomberg (VALOR ECONÔMICO, 2009), prevê enfrentar um ano "desafiador" em 2009, devido à piora no mercado de trabalho, o que deve reduzir o consumo de cervejas. Em relatório, o analista do banco Credit Suisse, Marcel Moraes, escreveu que, na avaliação da fabricante, o volume consumido de cerveja não deverá cair mais de 2%. O reajuste do salário mínimo no Brasil, que responde por mais de 60% das vendas da AmBev, e a queda nos preços dos alimentos devem aliviar o cenário.

Dando continuidade à expansão além das fronteiras, em novembro de 2008 a cervejaria belgo-brasileira InBev concluiu a negociação pela compra da americana Anheuser-Busch, fabricante da marca de cerveja mais popular do mundo, a Budweiser.

De acordo com Pitondo (2008), depois de meses de especulações, a compra totalizou 52 bilhões de dólares e dá origem ao maior grupo de cerveja e a uma das cinco maiores empresas de bens de consumo do mundo.

Carlos Brito, executivo-chefe da InBev, fez a seguinte declaração (PITONDO, 2008):

“A operação é uma transação histórica e o sucesso da operação virá da integração das marcas e dos métodos de trabalho das duas companhias.” (pg. 20)

Com 26% do mercado global, três das cinco maiores marcas de cerveja e uma produção anual de 460 milhões de hectolitros, o grupo Anheuser-Bush Inbev estará 60% à frente do segundo maior grupo cervejeiro do mundo (PITONDO, 2008).

### 4.2.3

#### **A Internacionalização do Guaraná Antarctica**

O Guaraná Antarctica pode ser encontrado em mais de 20 países, mas está mais fortemente presente nos Estados Unidos, em Portugal e no Japão. Do total de vendas no exterior, 46% das vendas estão nos Estados Unidos, 27% em Portugal e 10% no Japão.

Hoje, o mercado externo representa 2,4% das vendas totais do refrigerante, o que significa 120 mil hectolitros, frente ao total de 5 milhões de hectolitros do mercado interno. Em 2005 esse percentual era de 1%, em 2006 de 1,6% e em 2007 de 2,0%. O crescimento projetado no exterior era de cerca de 30% ao ano. Os países que produzem o Guaraná Antarctica são Brasil, Portugal e Japão.

A decisão de internacionalizar o Guaraná Antarctica está em linha com a estratégia da empresa de crescimento internacional. A internacionalização oferece à Ambev a possibilidade de sustentar suas metas de crescimento, uma vez que já detém grande parte do mercado interno (SULL; ESCOBARI, 2004). Mas o importante nesse projeto de internacionalização do Guaraná Antarctica era não perder capital, conforme relata o ex-executivo da empresa. A direção da empresa indicou que o dinheiro que viesse proveniente da internacionalização deveria ser todo reinvestido para aumentar cada vez mais a presença internacional. Segundo o ex-executivo da empresa responsável pela internacionalização do Guaraná Antarctica:

“O projeto era mais um laboratório para mostrar que dá certo e depois investir se correr tudo bem. É um produto de nicho no mercado internacional. O produto é muito bom. O sabor é aceito globalmente.”

A estrutura na Ambev responsável diretamente pelo projeto “Guaraná Antarctica Internacional” era composta de três pessoas – um Diretor Geral, um Gerente de Marketing e um Analista de Logística. O Diretor Geral e o Gerente de Marketing inicialmente ficaram sediados no Brasil, mas a partir de 2004 passaram a trabalhar em Miami, de forma a dar foco e alavancar o negócio no mercado norte-americano. Já o Analista de Logística, responsável pela parte operacional de exportação, trabalhava no Brasil, em Jundiaí (SP).

Desde 1980 o Guaraná Antarctica é processado, engarrafado e distribuído no mercado japonês pela empresa Arai Shoji, através de uma parceria com a Ambev. O concentrado da bebida vem do Brasil e há uma fábrica no Japão para fazer o produto final. Atualmente são vendidas 10 mil caixas de guaraná por mês, ou 240 mil latas. O produto é distribuído principalmente em lojas brasileiras, porém o produto ainda não é muito conhecido pelo público japonês.

Em 2002, com a Copa do Mundo de Futebol no Japão e Coréia do Sul e, ainda, aproveitando que o Guaraná Antarctica era um dos patrocinadores da Seleção Brasileira de Futebol, a Ambev, junto com sua parceira no Japão, a Arai Shoji, aproveitaram para mostrar o produto ao público japonês e estimular o consumo através de promoções.

A lata do Guaraná Antarctica comercializada no Japão, já com a tradução para a língua local, aparece na figura 8.

Figura 8: Lata do Guaraná Antarctica no Japão



Fonte: Google Images na Internet.

#### 4.2.3.1 Portugal

A internacionalização do Guaraná Antarctica pela Ambev aconteceu formalmente no 2º semestre de 2002, com o início da produção e comercialização do produto em Portugal. Após o início em Portugal, a distribuição também foi estendida à Espanha no final de 2002.

Portugal foi escolhido pela proximidade cultural, por ser considerado como uma extensão do Brasil (língua portuguesa, conhecimento do Brasil e dos produtos brasileiros) e onde já existia uma demanda inicial dos próprios brasileiros que vivem naquele país. Devido à parceria da Ambev no Brasil, para fabricar e distribuir os refrigerantes da Pepsi, foi decidido que o produto seria fabricado por aquela empresa em Portugal e após um ou dois anos de experiência em Portugal, o Guaraná Antarctica seria distribuído de forma estruturada nos outros países da Europa. A produção local em Portugal se justificava porque o volume do Guaraná Antarctica para aquele mercado era interessante para o parceiro, no caso a Pepsi, que já possuía uma fábrica lá.

No final de 2002, a produção foi estendida à Espanha, também com fabricação pela Pepsi. Contudo, no final de 2005 optou-se pela saída da Espanha, mantendo-se somente dois distribuidores no mercado local, com a fabricação do produto mantida em Portugal apenas. A razão maior para a saída da Espanha foi a perda de foco no Guaraná Antarctica por parte da Pepsi. Como o produto ainda estava no começo do seu ciclo de vida comercial no país, e não era representativo no seu portfólio, em algumas situações o produto era “deixado de lado” em prol de outros mais representativos.

A intenção da Ambev era utilizar o sistema Pepsi para expandir a produção e a distribuição no resto do mundo, mas por questões de falta de prioridades e de relevância para o parceiro, o projeto ficou restrito a Portugal. Como ressaltou o ex-executivo da empresa: “Tem que ter relevância dentro do sistema que você está inserido para dar certo.” As metas foram revistas a partir de 2005 com plano de crescimento de 30% ao ano, o que vem acontecendo tanto em Portugal quanto nos Estados Unidos.

O grupo Sumol, que está autorizado a produzir e a distribuir os produtos da Pepsi em Portugal, recebe o concentrado do Brasil e mantém a produção e escritório comercial para a comercialização do Guaraná Antarctica no mercado

português, onde o produto já possui 3% de participação no segmento de refrigerantes.

Nos primeiros dois anos (2003 e 2004), foram feitos investimentos em mídia, inclusive TV, tanto em Portugal como na Espanha, que tiveram uma mesma comunicação – “Será do Guaraná?”. A propaganda era a principal ferramenta utilizada dentre os recursos investidos pela Ambev, tanto em TV como em propaganda de revista. Já em 2005, o foco passou para a promoção de vendas.

Em 2007 foi feita uma pesquisa quantitativa em Portugal com o seguinte objetivo: “Quem toma o Guaraná Antarctica?”. Descobriu-se que mais de 50% dos consumidores do produto eram portugueses, ou seja, o produto não se restringia apenas aos brasileiros residentes em Portugal. Também se verificou que geralmente o consumidor de refrigerante tem sua marca preferida, mas, às vezes, quer mudar. O Guaraná Antarctica justamente se encaixa como opção para sair da rotina. Por isso, ele é considerado no mercado externo um produto de nicho e, portanto, possui um posicionamento *premium*. Este posicionamento se refletia no preço praticado, cerca de 10% mais caro que o refrigerante Pepsi-Cola, que já era vendido no mercado português.

Em Portugal, o Guaraná Antarctica possui uma boa presença horizontal, pois é comercializado em quase todos os canais de distribuição. “Era como se comparássemos sua participação a do Sprite dentro do portfólio da Coca-Cola”, como destacou o ex-executivo da empresa. A Pepsi detinha o conhecimento do mercado local, possibilitando à Ambev fazer testes diversos com o produto.

#### **4.2.3.2 Estados Unidos**

A partir de Outubro de 2003 começaram os primeiros testes para a comercialização do Guaraná Antarctica nos Estados Unidos (EUA), tendo como distribuidor exclusivo do produto naquele país a Brex America, sediada em Miami. Os primeiros lotes do produto vieram com um selo auto-colante com dizeres em inglês sobre a lata brasileira.

Já a partir de Julho de 2004, a operação foi formalmente iniciada com a exportação do Brasil com a lata, idêntica à brasileira, adaptada para o mercado norte-americano – em inglês e com o código de barras no sistema UPC (12

dígitos). Este sistema é parcialmente diferente do utilizado no Brasil e Europa, conhecido como EAN e que possui 13 dígitos no código de barras. Nesse momento, o Diretor Geral e o Gerente de Marketing da Ambev passaram a residir em Miami, para acompanhar de perto a operação nos Estados Unidos.

Assim como em Portugal, os principais motivos para escolha desse mercado foram o número de brasileiros residentes no país e o próprio conhecimento do Brasil e dos produtos brasileiros por parte dos estrangeiros. No caso dos Estados Unidos, destaca-se também o tamanho do mercado, com grande potencial de crescimento.

Nos EUA foi decidido que a operação seria feita por exportação, a partir da produção do Guaraná Antarctica no Brasil. Algumas razões para justificar essa operação foram:

1. O volume do Guaraná Antarctica era pequeno para justificar uma parceria com a Pepsi para produção local do refrigerante.
2. O custo de entrada e saída era baixo. Caso o negócio não desse certo, o risco ou custo de interrupção do negócio não seria tão danoso para as empresas envolvidas. Como o ex-executivo da empresa frizou: “Essa operação nos Estados Unidos servia muito mais como aprendizado.” Como o executivo destacou, não foram feitos grandes investimentos para a internacionalização. O negócio era não demandar muito dinheiro e o lucro/ganho obtido seria reinvestido para a própria expansão internacional.
3. Era importante garantir ao consumidor final que o produto era original do Brasil, que eles realmente estavam consumindo o Guaraná Antarctica. Pela produção ser realizada no Brasil e isto constar da embalagem, reforçava o apelo do país de origem: “made in Brazil”.

A demanda pelo Guaraná Antarctica, que se esperava ser natural por parte dos muitos brasileiros que lá residem, ia fazer com que o produto no estágio inicial gerasse vendas por si só, de modo a ir conquistando o relacionamento com o canal varejista, depois utilizando o canal para fazer o chamado *cross-over*, ou seja, a venda do produto para os próprios americanos.

Para os executivos da Ambev, era vital que fosse escolhido um único distribuidor nos EUA, concentrando seus esforços para que a operação tivesse relevância para esse parceiro, o que seria melhor do que pulverizar a distribuição. Esse parceiro também deveria ter sinergia com a empresa e com os produtos

brasileiros, de forma a ajudar o distribuidor na tarefa de aumentar o seu *drop-size*<sup>1</sup>. Em 2008, o Guaraná Antarctica já representava entre 35% e 40% do faturamento do distribuidor nos Estados Unidos. Atualmente são enviados 24 contêineres por mês de Guaraná Antarctica para os Estados Unidos, o que equivale a 100.320 caixas por mês do produto.

A Brex America foi fundada há 15 anos nos Estados Unidos pelo empresário brasileiro Werner Batista, que iniciou a empresa importando palmito orgânico do Brasil para Miami, cidade com grande número de brasileiros e hispânicos.

Figura 9: Produtos distribuídos pela Brex America



Fonte: Site da Brex America. Disponível em <http://www.brexamerica.com>

Como a própria empresa define em seu site (disponível em: <http://www.brexamerica.com>), a Brex America é uma empresa especializada na importação, distribuição e marketing de produtos brasileiros para o mercado varejista norte-americano, focando inicialmente na significativa parcela da população hispânica e latino americana, inclusive os brasileiros, presentes nos Estados Unidos.

Além do Guaraná Antarctica, a empresa também comercializa os seguintes produtos e marcas brasileiros: chocolates Garoto, pão de queijo Sadia, sucos Jandaia, pão de queijo e farofa Yoki, biscoitos Piraquê, creme de leite e leite condensado Nestlé e, ainda, palmito orgânico.

Inicialmente o conceito inicial era ter a Brex America como um importador, mas Werner Batista viu que este modelo não ia funcionar. Para aumentar o

<sup>1</sup> Drop-size = tamanho do lote

volume comercializado do Guaraná Antarctica, era necessário “trabalhar a marca”.

Assim sendo, montou uma estrutura própria de vendas e distribuição. Como enumera Werner Batista, são 24 vendedores “na rua” e 2 atendentes de telemarketing, que ficam na sede da empresa. Eles recebem um salário fixo e um variável (comissão) pelas vendas. Desses vendedores, 90% são brasileiros e estão espalhados por diversos estados norte-americanos. O fato dos vendedores serem brasileiros ajuda na venda do produto, pelo fato de conhecerem e por darem o aval ao varejista de que o produto é original do Brasil, autêntico e vem lá de longe. Com isso se espera criar uma maior confiança no consumidor que não conhece o produto e ajudar a difundi-lo. Como o próprio Werner Batista reforça: “A propaganda de boca a boca é essencial.”

Além do depósito principal em Miami (estado da Flórida), existem depósitos também em Boston (estado de Massachussetts) e no estado de Nova Jersey, além de prepostos nos estados da Califórnia, do Texas e de Utah.

Segundo o empresário, as marcas brasileiras têm boa aceitação do público internacional, pois o brasileiro tem uma imagem boa e o Brasil é muito bem visto. Ainda segundo Werner, o consumidor americano está disposto a pagar mais caro pelos produtos brasileiros.

Na opinião de Werner, não existe necessariamente uma preferência do consumidor por marcas globais. Há mercado para todos os tipos de produto. Contudo, ele friza que a marca está sempre atrelada ao preço e utiliza o exemplo do próprio Guaraná Antarctica. O consumidor que compra o Guaraná sabe que paga um preço mais caro do que uma Coca-Cola, mas sabe que o produto é autêntico, do Brasil e, por isso, se diferencia dos outros refrigerantes. Uma caixa de Guaraná Antarctica (6 pack) custa US\$ 7,00 para o consumidor final, enquanto uma caixa de Coca-Cola custa US\$ 3,50.

Todavia, se o consumidor tiver restrição de orçamento, ele acaba preferindo outra marca de refrigerante, como as marcas próprias. Segundo Werner, com a crise financeira atual, houve um grande aumento na venda de marcas *private label*<sup>2</sup> e a venda de marcas tradicionais caiu bastante.

---

<sup>2</sup> Private label = marca própria de um varejista, geralmente mais barata que as tradicionais.

O Guaraná Antarctica está presente em 3.500 pontos de venda nos Estados Unidos, de um total de 5.000 lojas do mercado “étnico”, ou seja, de imigrantes latinos (provenientes da América Latina). Mas considerando o total de 800.000 pontos de venda em todos os EUA, como o próprio Werner Batista afirma, “é apenas uma gota no oceano.”

O trabalho prévio para mapear esses pontos de venda, realizado pela Ambev junto com o Distribuidor, foi essencial para identificar os pontos de venda iniciais do produto. Foi utilizado o sistema “Spectra” da Nielsen e, através de um índice (o index Brazilian Heritage), foi verificado em que lojas existem mais brasileiros comprando e foi dado o foco inicial nesses pontos de venda.

A estratégia da empresa se dividia em atender dois públicos bem distintos: o chamado segmento “Saudade”, que é representado pelos imigrantes brasileiros que consomem o produto por saudosismo, que fazem girar o produto no ponto de venda e que acabam “pagando as contas”. O outro público é conhecido por “Gringo”, sendo representado pelos próprios americanos. Este público estrangeiro seria influenciado pelos “embaixadores da marca”, que são os brasileiros que já consomem o Guaraná Antarctica e fazem propaganda “boca a boca” para os seus amigos norte-americanos.

Segundo o ex-executivo destaca: “Existia uma política na empresa de que tudo o que fizesse para o público americano, só não podia atrapalhar o que o brasileiro achava do Guaraná Antarctica lá fora, pois ele era o embaixador da marca.”

Nesse sentido, podemos verificar que o Guaraná Antarctica se beneficia por ser uma marca de origem brasileira no exterior, já que o distribuidor está focado em trabalhar esta marca brasileira, reforçando sua identidade de produto autêntico do Brasil, e utiliza o imigrante brasileiro como “trampolim”. Como o próprio distribuidor atesta: “No início, o consumidor quer que o produto tenha autenticidade, no caso de produto de valor agregado.” Segundo o distribuidor, os latinos ainda têm pouco conhecimento sobre o Guaraná Antarctica, mas quando falam para eles que o produto é do Brasil, eles se interessam. Segundo ele mesmo atesta: “Guaraná é mais fácil porque é um produto que só tem no Brasil; é típico do Brasil.”

Como o ex-executivo da empresa destaca: “nos EUA são poucos os clientes do produto, mas muito bem executados”. No curto prazo, o produto tem que

provar ao varejista que possui qualidade e possui giro rápido, para depois estender a venda para outros pontos onde os americanos também estão mais presentes. Nos EUA a distribuição era restrita aos pontos de venda no segmento “étnicos”. De qualquer forma, o potencial de vendas para esse grupo é muito grande, conforme enumerou Werner Batista, pois existem cerca de 45 milhões de “latinos” e cerca de um milhão de brasileiros nos EUA.

Sobre os ajustes do produto para o mercado norte-americano, podemos destacar além da adaptação da língua e dizeres formais na embalagem, a reformulação do sabor *diet*. Atualmente, 84% do volume é vendido no sabor regular e 16% no diet. Entre as embalagens, 56% do volume vendido é em lata (6 e 12 pack) e o restante em PET (2 litros). A embalagem PET de 2 litros vendida nos EUA aparece na figura 10.

Figura 10: Embalagem PET (2 litros) do Guaraná Antarctica nos EUA

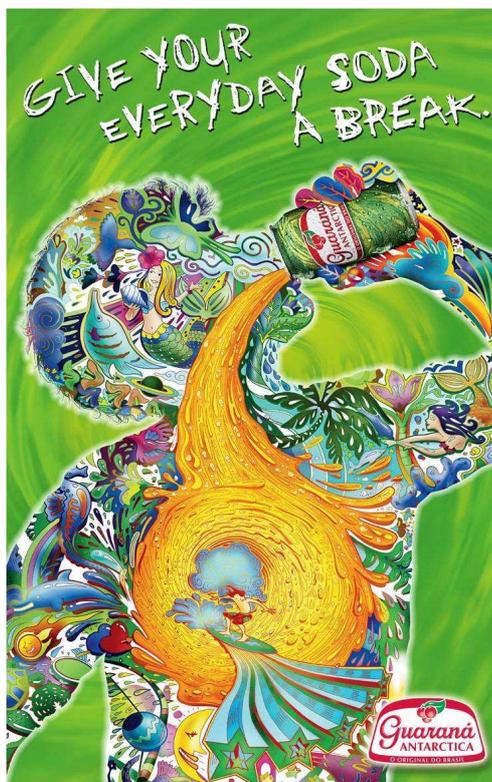


Fonte: Material interno da empresa

Como forma de conhecimento do mercado, foi feito muito investimento em pesquisa no início e foi utilizada a promoção de venda no ponto de venda integrada com a propaganda, de forma a estimular a experimentação pelos consumidores.

Segundo o ex-executivo da empresa, a razão pela qual os consumidores compram o produto (*reason why?*) é o sabor agradável: “O sabor entrega. Sabor para te tirar da rotina.” O cartaz da figura 11 com o slogan “*Give your everyday soda a break*” pretende fazer com que o consumidor “saia da rotina”, experimentando algo diferente.

Figura 11: Cartaz do Guaraná Antarctica nos EUA



Fonte: Material interno da empresa

Então, havia muita amostra para experimentação (*sampling*) onde o produto estava presente. A figura 12 mostra uma degustação do produto em um supermercado nos EUA, com várias ações promocionais integradas. No espaço para degustação com a promotora de vendas, o slogan “*Give your everyday soda a break*” pretende fazer com que o consumidor “saia da rotina”, experimentando algo diferente. A imagem bem colorida remete a uma sensação refrescante e diferente do comum. Além disso, também é oferecido um porta-CD/ DVD na

compra de um pacote com 12 latas, estimulando o consumidor a levar um volume maior logo após a experimentação.

Figura 12: Degustação no Supermercado nos EUA



Fonte: Material interno da empresa

A gestão da marca é centralizada pela Ambev e, na opinião do ex-executivo da empresa, para a disseminação da marca no mercado internacional é importante:

1. “Presença no ponto de venda é crucial!” – como ele mesmo afirma. A boa execução no ponto de venda (bem posicionado, bem precificado) serve para a experimentação.
2. Ter embaixadores da marca, que são os brasileiros no outro país.

Essa boa execução no ponto de venda pode ser vista na figura 13, com a promoção para ganhar um porta-CD/ DVD na compra de 12 latas do Guarana Antarctica, em um espaço destacado para bebidas no Supermercado Publix, rede de supermercados com forte presença no estado da Flórida, EUA.

Figura 13: Guaraná Antarctica no Supermercado Publix nos EUA



Fonte: Material interno da empresa

As metas acordadas entre a Ambev e o distribuidor são baseadas nas vendas realizadas no mercado norte-americano e não o quanto foi exportado. Isso muda bastante a forma como o parceiro passa a atuar, não mais como um importador, mas como um verdadeiro distribuidor no mercado externo. Como o ex-executivo da Ambev afirmou: “O distribuidor vendia caixas na rua, não vendia contêineres.”

O acompanhamento era feito por meio de reuniões diárias e semanais entre os executivos da Ambev que estavam em Miami e o distribuidor e havia também um acompanhamento mensal detalhado feito pela Ambev no Brasil.

Este acompanhamento diário era possível porque o escritório da Ambev, na verdade, estava instalado dentro do espaço físico do distribuidor. O ex-executivo da empresa entrevistado destaca que o sucesso da operação em grande parte aconteceu em função da sinergia e ajuda mútuas entre a empresa e o distribuidor. O ex-executivo destaca que o sucesso na operação internacional aconteceu porque os executivos da empresa estavam próximos do negócio, acompanhando o dia-a-dia. Por último, atesta a relevância da estratégia de foco, ao dizer:

“Menos países, com menos parceiros e com mais foco para fazer as coisas acontecerem. Com mais gente e mais mercados, você não consegue controlar.”

O empresário Werner Batista acredita bastante em inovação e força da marca para criar demanda por produtos brasileiros de valor agregado. Ele cita o exemplo da Starbucks, que a partir de uma *commodity* (o café), criou demanda e um negócio promissor com inovação e valor agregado. Também lembra que a Toyota nos EUA era vista como uma marca de carros para pessoas de baixa renda, mas que mudou sua imagem através do reforço da marca e ressalta que hoje quem compra os carros dessa marca nos EUA são os consumidores mais ricos. De acordo com Werner, “Você não precisa ser o maior para ter o produto de maior valor agregado!”

Ao mesmo tempo, Werner Batista critica bastante a atuação do governo brasileiro no mercado externo (via Apex<sup>3</sup>) e de grande parte dos exportadores brasileiros, que focam somente em *commodity*, classe de produto que depende sempre de preço competitivo no mercado externo e não exige esforço do exportador, já que o produto não tem valor agregado elevado. Segundo Werner Batista: “O empresário brasileiro não quer arriscar; investir.”

O ex-executivo da empresa também faz críticas à atuação da Apex, afirmando que os recursos eram destinados na sua maioria para as *commodities* e não para produtos com marca, com diferencial. Na opinião do ex-executivo da Ambev:

“A Apex tinha que saber direcionar melhor os recursos. Apoiar empresas mais sólidas e que tem mais futuro pela frente.”

Werner Batista ressalta ainda que o exportador brasileiro é imediatista. Segundo ele, um “gerente de contêiner”. A maioria dos exportadores, na opinião do entrevistado, não está preocupada com o que acontece “na ponta”, junto ao consumidor final. Ainda segundo Werner Batista:

“Eles abaixam o preço, querem fazer volume e deixam a marca de lado. Com isso, no longo prazo o exportador fica à mercê das variáveis do macro ambiente (taxa cambial, crise). Se não trabalha a marca, fica à mercê da taxa de câmbio.”

Werner destaca que ele mesmo procurou criar demanda ao longo dos anos e afirma:

“Você tem que saber controlar o seu destino! Quando você vende somente *commodity*, não consegue controlar o seu destino.”

---

<sup>3</sup> Apex = Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

De acordo com o ex-executivo da empresa, os maiores aprendizados adquiridos nessa internacionalização do Guaraná Antarctica dizem respeito a:

1. Embalagem do produto, pois a embalagem tem que dizer mais sobre o produto, especialmente um produto desconhecido de grande parte dos consumidores (no caso os americanos)
2. Embaixadores da marca, que são essenciais para a divulgação espontânea do produto

### **4.3 Xingu**

Os dados apresentados nas próximas seções sobre a Xingu e a Palma Louca derivam de pesquisa documental e telematizada nos sites da Xingu Beer (Amazon Beer e Xingu Beer), da Xingu Brasil e da Palma Louca. Além disso, foram obtidas informações detalhadas e opiniões a partir de entrevistas ao proprietário da marca no exterior e sócio-proprietário da empresa Cervejas Premium do Brasil – Cesario de Mello Franco e ao executivo desta empresa, responsável pelo Marketing das cervejas Xingu e Palma Louca – Erick Machado. Além disso, foram obtidos dados com o importador das cervejas nos EUA, da empresa Eurobrew – Dominique Levesque.

#### **4.3.1 Histórico**

A procura pela “Xingu Black Beer” começou em 1986 quando foi fundada em Vermont (EUA) a empresa Amazon, Inc., que tinha o objetivo de resgatar sabores raros de cerveja ao redor do mundo. Insatisfeito com as cervejas americanas e com pouca variedade de cervejas importadas de qualidade, o historiador de cervejas Alan Eames foi contratado para buscar e desenvolver protótipos de cerveja preta de qualidade ao redor do mundo e essa busca se iniciou no Brasil.

Anne Latchis, presidente da Amazon, Inc. e Alan Eames vieram ao Brasil para encomendar a uma microcervejaria brasileira o desenvolvimento de uma cerveja que deveria ter em sua essência todo o mistério e autenticidade da Amazônia.

Anne Latchis e Alan Eames conheceram, através de um escritório de advocacia, o empresário Cesario de Mello Franco, que aceitou o desafio de desenvolver essa cerveja tipo exportação para o público americano.

Assim, foi criada e desenvolvida a cerveja escura premium Xingu, uma cerveja genuinamente brasileira. Essa cerveja, do tipo *stout*, ou seja, preta e encorpada, pertencia à Amazon, Inc. e ao sócio brasileiro Cesario de Mello Franco, no Rio de Janeiro, Brasil. O nome Xingu é uma homenagem ao rio Xingu, que fica na Amazônia e traz consigo muitos significados ligados à Floresta Amazônica.

A partir de janeiro de 1987, quando foi desenvolvido o sabor da cerveja, foram seis meses de pesquisa para se achar um fabricante no Brasil, e cerca de seis meses para iniciar a exportação para os Estados Unidos, quando foi enviado em março de 1988 o primeiro contêiner com 1.700 caixas (cada caixa com 12 unidades de 600 ml) da cerveja Xingu para Boston, nos EUA.

A cerveja *top premium* Xingu foi introduzida inicialmente no mercado americano em fevereiro de 1988 em um evento no *Culinary Institute of America* (Instituto Americano de Culinária). Depois do envio das primeiras caixas para o mercado de Boston, a distribuição foi estendida para todos os outros estados dos Estados Unidos.

Naquele momento inicial, a cerveja era fabricada pela Cervejaria Caçador, que ficava em Santa Catarina, estado no sul do Brasil. Após certo período, essa fábrica em Santa Catarina foi fechada e a produção da Xingu migrou para uma microcervejaria em Toledo (PR), que também tinha suas limitações de fornecimento. Já em 2001, Cesario se aproximou da Kaiser (hoje FEMSA Cerveja Brasil) para estudar a viabilidade de produção da Xingu no Brasil.

No início de 2002, Cesario de Mello Franco, através de sua empresa Cervejas Premium do Brasil, se tornou o único proprietário da marca quando comprou a participação da Amazon, Inc. sobre a marca Xingu.

No mesmo ano, a Cervejarias Kaiser Brasil S.A. obteve a licença para produzir e distribuir a cerveja Xingu dentro do Brasil e passou a produzir a cerveja também para exportação. Em troca dessa licença, a Kaiser pagava *royalties* à Cervejas Premium do Brasil.

Em 2003, Anne Latchis, a ex-proprietária da marca, através da empresa Amazon, passou a fazer parte do time da Eurobrew Inc., o importador exclusivo nos Estados Unidos da cerveja Xingu.

Finalmente, em 2005, a marca Xingu foi adquirida pela Kaiser para comercialização no território brasileiro. Hoje, a FEMSA vende cerca de 150.000 caixas de Xingu por mês no Brasil, sete vezes mais do que era vendido em 2002. Fora do Brasil a marca continua pertencendo à Cervejas Premium do Brasil, que pertence a Cesario de Mello Franco.

A empresa Cervejas Premium do Brasil é formada basicamente pelo proprietário da marca Xingu no exterior, Cesario de Mello Franco, e o jovem executivo de marketing, Erick Machado, que trabalha na empresa desde 2005. Ambos residem no Rio de Janeiro e controlam a operação com os representantes, em grande parte do tempo, pela Internet, por videoconferência e por e-mail. São feitas algumas viagens ao exterior para monitorar algum mercado, participar de algum evento ou mesmo para dar um suporte mais próximo para o representante ao prospectar novos clientes finais. A tarefa dos dois executivos está diretamente ligada às funções de marketing, mais especificamente à gestão da marca, já que a parte operacional de exportação do produto fica totalmente sob a responsabilidade da FEMSA Cerveja Brasil.

Atualmente, a Kaiser produz a cerveja Xingu em sua fábrica em Jacareí (SP) e disponibiliza as caixas já devidamente adequadas para exportação no porto (FOB<sup>4</sup>). Até 2003, a exportação da Xingu tinha somente um destino, os Estados Unidos, mas depois passou a ser comercializada também na Austrália e, mais recentemente, na Europa. Em termos comerciais, a FEMSA vende a cerveja para a Cervejas Premium do Brasil, que revende para o importador, colocando uma margem de lucro sobre o custo da cerveja fabricada pela FEMSA.

---

<sup>4</sup> FOB = sigla em inglês para Free On Board.

Além da Eurobrew, importador que atende todo o mercado norte-americano, existe um importador no Reino Unido para atender aquele país, outro na Bélgica, que fornece a cerveja para outros países da Europa (França, Alemanha, Espanha, Itália, Bélgica, Holanda, Irlanda, Finlândia, Dinamarca, Suécia e Noruega) e um quarto na Austrália. A distribuição da Xingu na Europa somente teve início em 2008, por meio dos importadores no Reino Unido e na Bélgica.

Atualmente os Estados Unidos são responsáveis por 90% do volume total de Xingu vendido no exterior. A Europa representa 7% e a Austrália cerca de 3%. Nos últimos anos houve um crescimento significativo nas vendas da Xingu no exterior, passando de 25.000 caixas por ano, em 2005, para 40.000 caixas por ano, em 2008.

A razão principal para a escolha dos mercados acima é o alto poder aquisitivo dos consumidores desses países. Como a Xingu é uma cerveja *super premium*, ela se destina a consumidores de alto poder aquisitivo em cada mercado. A estratégia da empresa é obter uma margem maior com um volume mais reduzido. Além do poder de compra, Cesario destaca também que foram considerados mercados com consumidores formadores de opinião, como é o caso de Londres, no Reino Unido, e ainda lugares com potencial de interesse pelo Brasil. Erick Machado complementa que houve também uma forte influência da rede de relacionamento (*networks*) nos mercados escolhidos, pois os representantes vieram de contatos com Cesario.

Erick, quando questionado sobre a razão de comercializar a Xingu somente no exterior, afirma que o Brasil era um mercado mais atrasado para cerveja escura quando a Xingu foi lançada, em 1988. Principalmente por ser também uma cerveja *premium*, com um preço muito caro para a realidade nacional e, portanto, com certa limitação de mercado. Já Cesario afirma que seu objetivo inicial era deixar a marca conhecida lá fora.

#### **4.3.2 O produto**

O público-alvo da cerveja Xingu são homens de alto poder aquisitivo que têm entre 25 e 40 anos de idade. A marca não tem como alvo o imigrante brasileiro que vive no exterior.

A cerveja Xingu, aproveitando-se do apelo positivo da Amazônia junto aos consumidores norte-americanos e europeus, que têm uma forte consciência ambiental, ajuda financeiramente o instituto “Y Ikatu Xingu”, criado para proteção do Rio Xingu, um símbolo da diversidade biológica e cultural do Brasil, que está seriamente ameaçado pelas queimadas e desmatamento. Uma porcentagem do lucro sobre as vendas no exterior da cerveja Xingu é transferido para a fundação Y Ikatu Xingu. A figura 14 abaixo mostra o símbolo que é utilizado na caixa da cerveja Xingu no exterior e nos materiais promocionais nos pontos de venda também divulgados lá fora. Esse Marketing de Causa ainda não é utilizado pela marca Xingu aqui no Brasil, pertencente à FEMSA Cervejas Brasil.

Figura 14: Símbolo de apoio ao Y Ikatu Xingu



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

A cerveja Xingu já foi eleita duas vezes pelo *Beverage Testing Institute* como a melhor cerveja escura do mundo, nos anos de 1999 e 2000. Em 2006, a cerveja Xingu obteve a certificação internacional de qualidade pelo *International Taste & Quality Institute*. A figura 15 mostra essa certificação.

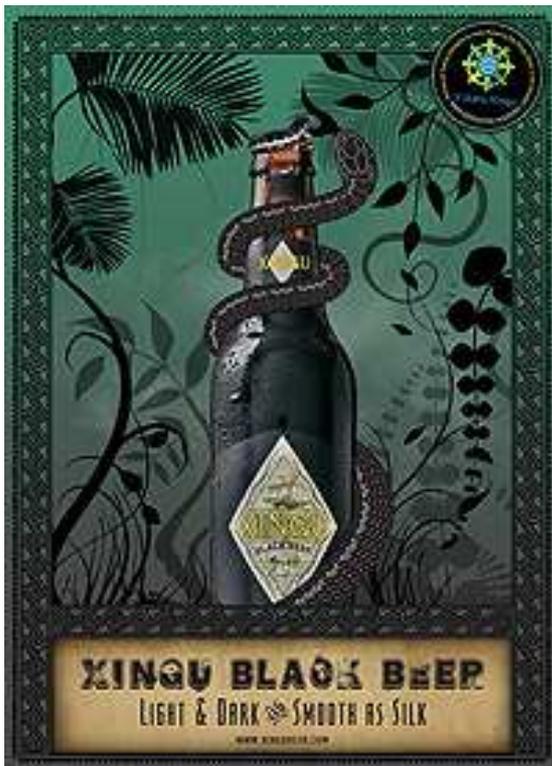
Figura 15: Certificação da marca Xingu eleita a melhor cerveja preta do mundo



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

Conforme explicado por Cesario, os consumidores podem ter a percepção de que a Xingu seja uma cerveja “pesada” por ser uma cerveja de cor escura, mas o sabor da Xingu na verdade é muito “leve e macio”. Assim, os novos materiais de ponto de venda e embalagens levam o slogan “*Smooth as Silk*”, com o objetivo de aumentar a base de consumidores, sem prejudicar a imagem de ser uma cerveja especial. A figura 16 mostra um cartaz recente da Xingu para o mercado externo, onde aparece o slogan citado acima.

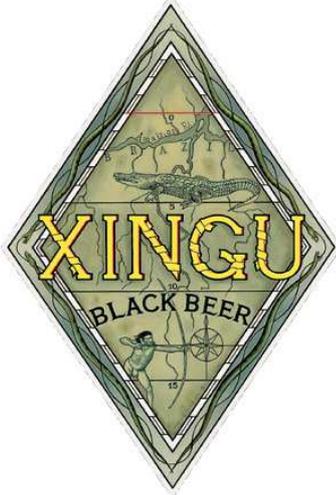
Figura 16: Cartaz da Xingu



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

O rótulo da cerveja Xingu (veja na figura 17) é em formato de diamante e foi pintado pelo artista Eric Green justamente retratando os mistérios acerca da cerveja, com o mapa da região do rio Xingu, cercado por serpentes, com um índio de arco e flecha.

Figura 17: Rótulo da Xingu Black Beer



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

Após a aquisição da marca no país pela Kaiser (hoje FEMSA Cerveja Brasil) em 2002, o rótulo utilizado no Brasil da cerveja Xingu foi revitalizado, mas se destaca ainda por seu formato triangular. A figura 18 mostra as embalagens em lata e garrafa de 355ml comercializadas no Brasil com a marca Xingu.

Figura 18: Lata e garrafa da cerveja Xingu no Brasil



Fonte: Site Xingu no Brasil. Disponível em: <http://www.cervejaxingu.com.br>

Como pode ser visto na figura 19 abaixo, o posicionamento de imagem da marca no exterior enfatiza o preto, a selva, o tropical, a aventura. São traços potencialmente atraentes para aqueles que se interessam por novas experiências. Pode-se visualizar também o símbolo do “Y Ikatu Xingu” na caixa da cerveja.

Figura 19: Imagens da garrafa, do “six-pack” e da caixa de Xingu



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

#### 4.4 Palma Louca

A cerveja Palma Louca foi lançada em 2002 por Cesario de Mello Franco, como uma consequência natural do sucesso da Xingu no mercado internacional. Naquele momento, buscou-se um produto para posicionamento no segmento “premium pilsen”, que permitisse uma escala de consumo bem maior do que das cervejas escuras, como é o caso da Xingu.

A Palma Louca é uma cerveja *premium light* focada nos consumidores jovens (20 a 30 anos) de alto poder aquisitivo e que buscam tendências. Eles vêem o Brasil como um país interessante, onde as pessoas são tidas como bonitas, alegres, de bem com a vida e criativas. Eles bebem enquanto conversam com os amigos em bares e desejam beber uma cerveja *light* e refrescante.

Segundo relatos de Erick Machado, a Palma Louca (PL) foi muito bem recebida em todos os mercados onde foi lançada, com rápido crescimento, em

especial na Inglaterra. Atualmente, 40% do volume de Palma Louca está no Reino Unido, seguido pelos EUA, com 30%, Austrália, com 25% e outros países da Europa, com 5% do total de suas vendas.

Segundo Cesario de Mello Franco: “Não existe um trabalho diferenciado para a Palma Louca.” A PL procura estar sempre junta à cerveja Xingu, o que permite uma troca de benefícios mútuos. Por exemplo, a presença da PL no Reino Unido desde 2004 permitiu a entrada nesse mercado da cerveja Xingu e, assim aconteceu na Austrália, após os primeiros envios de PL para aquele país, em 2007. Assim, pelo fato de pertencerem à mesma empresa, há uma integração e otimização da distribuição e promoção, já que são dois itens de uma linha de produtos com públicos complementares.

A estratégia de vendas da Palma Louca é associar a cerveja com a cultura e arte brasileira e a empresa acredita que a melhor forma de atingir esse objetivo é por meio de um website ([www.palmalouca.com](http://www.palmalouca.com)), que funciona como uma revista de cultura. Essa revista é escrita por jovens jornalistas e críticos brasileiros e está focada em qualidade de texto, humor e originalidade.

Figura 20: Website cultural da Palma Louca



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

Lançado em novembro de 2005, o site aborda eventos contemporâneos, música e cinema, tanto em português como em inglês, com personalidade e humor, o que geralmente é esquecido pela mídia de massa. Em 2008, o site da Palma Louca fez uma parceria com o maior portal de Internet do Brasil, o UOL.

Segundo os executivos da empresa, a Palma Louca busca ter uma forte associação com o Brasil, como pode ser visto na figura 21 abaixo. Esta tem sido a mensagem principal de toda sua comunicação com os seus parceiros comerciais e com o consumidor final.

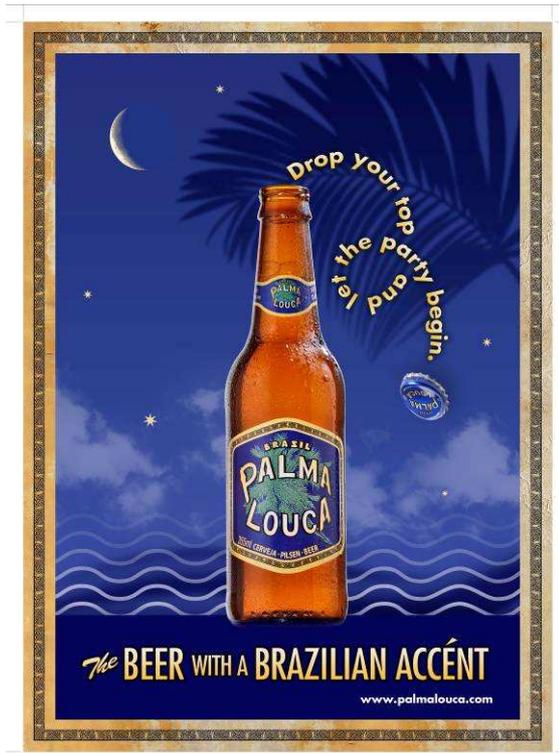
Figura 21: Rótulo da Palma Louca



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

O cartaz da figura 22 abaixo reforça a mensagem de que a Palma Louca é uma cerveja brasileira e remete ao seu consumo durante a noite, em festas, onde a descontração é a máxima. O slogan “The beer with a brazilian accént”, ou seja, “A cerveja com um sotaque brasileiro” deixa claro o “made in Brazil”, com destaque para as expressões “beer” e “brazilian accént”. Pela mensagem “Drop your top and let the party begin.”, isto é, “Abra a garrafa e deixe a festa começar.”, há uma mensagem de que a cerveja vai proporcionar um clima de alegria ligado a festa.

Figura 22: Cartaz 1 da Palma Louca

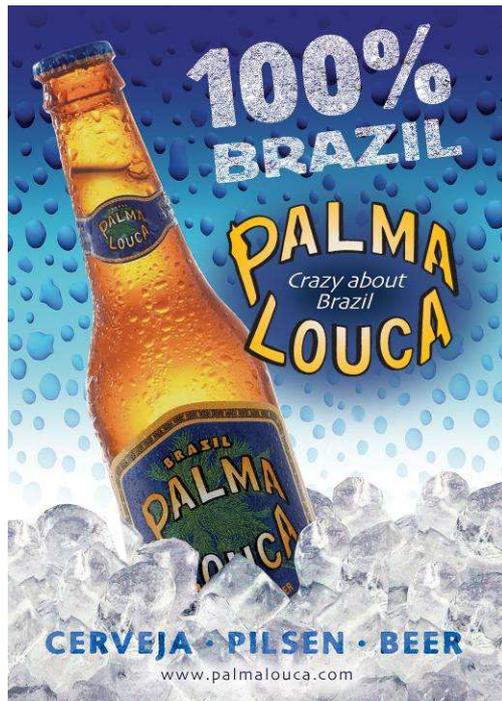


Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

As figuras 23 e 24 reforçam com maior ênfase ainda o fato de ser uma cerveja “made in Brazil”, voltada para os consumidores estrangeiros que “amam” o Brasil. No cartaz da figura 23 há destaque para a mensagem “100% Brazil” e para a frase que está inserida no nome da cerveja “Crazy about Brazil” (“Louco pelo Brasil”). Nesse cartaz está sendo trabalhado o conceito de ser uma cerveja refrescante (gelo na imagem).

No folheto de vendas da figura 24 utilizado para divulgar a Palma Louca para o varejista, há várias informações distintas para o varejista que está sendo apresentado pela primeira vez à essa cerveja. O slogan utilizado é “A cerveja para aqueles que amam o Brasil” (“The beer for those who love Brazil”), complementado ainda por imagens tipicamente brasileiras para os estrangeiros (praia, mulher sambando e natureza). Nesse mesmo folheto é divulgada uma promoção de vendas (compre 4 caixas e ganhe 1 caixa adicional), além de um site para que o cliente acesse materiais de comunicação da cerveja. Por fim, também aparece o preço da cerveja para venda ao consumidor final.

Figura 23: Cartaz 2 da Palma Louca



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

Figura 24: Folheto de vendas da Palma Louca para o varejista

 A sales flyer for Palma Louca beer. It features a large condensation-covered bottle of beer on the left. The text 'THE BEER FOR THOSE WHO LOVE BRAZIL' is at the top left, and 'PALMA LOUCA Crazy about Brazil' is at the top right. The flyer contains several paragraphs of text describing the beer and Brazilian culture. At the bottom, there are two boxes: one with pricing information and another with a promotional offer. There are also small images of a sunset, a woman in a bikini, and palm trees.
 

**THE BEER FOR THOSE WHO LOVE BRAZIL**

**PALMA LOUCA**  
*Crazy about Brazil*

BRAZIL is a surprising, original, warmhearted country, where beer is loved and enjoyed on the warm sands of sunny beaches, in the famous music festivals in the open air, from favelas to glossy rich condominiums on marvelous beachfronts. It is a country that must be discovered if you wish to take life and pleasure seriously.

Palma Louca represents the fiery and exciting lifestyle of Brazilian culture. It is the beer that we want to drink in the good moments of life. Light, full of flavor and refreshing.

**THE BEER THAT SPEAKS OF BRAZIL**

Palma Louca shows to the world the fascinating Brazilian culture. Music, Dance, Parties, Biographies of unique Brazilian characters, all written by some of the country's best young journalists. Escape to Brazil: [www.palmalouca.com](http://www.palmalouca.com)

12 FL OZ  
\$ 1.50

4x6-PACKS  
\$ 10.00

**AN EXCEPTIONAL OFFER:**  
BUY 4 CASES AND  
WIN 1 EXTRA CASE  
and for your clients posters, stickers,  
table tents etc.

Get photos, POS materials and  
information of the Palma Louca on:  
[www.palmalouca.com/palmalouca](http://www.palmalouca.com/palmalouca)

Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

Como pode ser visto na figura 25, o posicionamento de imagem da marca Palma Louca no exterior enfatiza muito fortemente o “made in Brazil” e mais especificamente a cidade do Rio de Janeiro. As cores utilizadas remetem ao Brasil (verde, azul e amarelo), o nome “Brasil” aparece no rótulo como uma assinatura e a imagem de cerveja refrescante está associada com o consumo em um local quente e tropical como o Brasil. No “six-pack” está bem evidente o slogan “100% Brazil”, além da descrição como uma cerveja *premium* para exportação (“Premium Export Lager”) e da divulgação do site da cerveja ([www.palmalouca.com](http://www.palmalouca.com)) com o chamado “Escape to Brazil”. Na caixa maior que vai ao varejista, além dessas mensagens, temos também o destaque para a frase “Carnival Capital of the World”, remetendo à cidade do Rio de Janeiro, que é conhecida como pela sua festa de Carnaval e, conseqüentemente, aos sentimentos que derivam dessa festa, como alegria, descontração, festa, praia, sol.

Figura 25: Imagens da garrafa, do “six-pack” e da caixa da Palma Louca



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

## 4.5 Xingu e Palma Louca

### 4.5.1 Desempenho

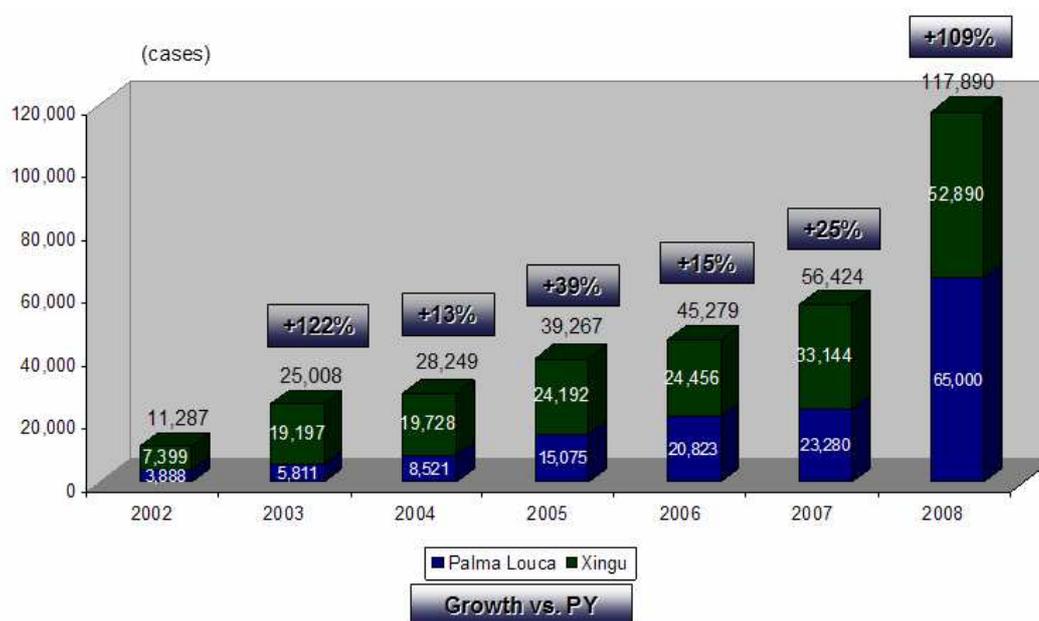
A meta da empresa Cervejas Premium do Brasil era vender 100.000 caixas no ano de 2008 das cervejas Xingu e Palma Louca no exterior. Porém, em função

da crise internacional no segundo semestre de 2008, este volume foi reduzido para algo em torno de 80.000 caixas no ano (40.000 caixas para cada cerveja). Os distribuidores acabaram reduzindo o nível dos estoques por precaução, mas não foi sentida uma redução direta no consumo por parte dos consumidores finais.

De qualquer forma, o desempenho dessas cervejas foi excelente, se comparado aos anos anteriores, como pode ser observado no gráfico 14. Houve um crescimento de 43% no volume de vendas das duas cervejas em 2008 quando comparado a 2007.

Analisando cada cerveja separadamente, pode-se notar ainda o notável crescimento de 74% da cerveja Palma Louca no ano de 2008, passando de 23.000 caixas em 2007 para 40.000 caixas em 2008. A principal razão deve-se ao grande foco e boa interação com o importador do Reino Unido, o principal mercado desta cerveja, como será mostrado mais adiante. A Xingu apresentou um crescimento de 21% em 2008 contra o ano de 2007, o que reflete seu constante crescimento ao longo dos últimos anos.

Gráfico 14: Crescimento do Volume de Xingu e PL nos mercados externos



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

Cesário destaca que existem objetivos de mercados e de volumes. Em geral, os alvos servem como estímulo, mas nem sempre são atingidos, o que não significa que há um desempenho ruim. Por exemplo, há 2 anos conseguiram

diversificar os mercados, para além dos EUA, e já estão com desempenho similar ao do mercado americano neste espaço de tempo.

O principal objetivo do empresário é manter um crescimento de 25% a 30% ao ano nos próximos cinco anos, o que permitirá triplicar o volume no período, e assim consolidar os mercados dos EUA e Inglaterra, que são formadores de opinião. Ele destaca que o importante é comparar quanto vai gastar pelo quanto vai ganhar de retorno em um determinado mercado. Segundo ele, a empresa tem que gerar de 8 a 10 vezes o lucro antes dos impostos para compensar o investimento.

Na opinião do entrevistado, há recursos necessários para o crescimento, pois existe um sócio capitalista, há um planejamento de crescimento e também existe uma discussão para crescer. Com opinião contrária, Erick acredita que faltam recursos financeiros e de pessoal para a expansão. Nesse sentido, observa-se que há uma diferença de interpretação do que seria a expansão da empresa e o nível almejado de crescimento na opinião de cada entrevistado. Em se tratando de um crescimento para outro patamar como uma grande empresa internacional com vendas representativas no exterior, a colocação de Erick torna-se mais adequada. Mas, quando se pensa em uma expansão gradual com níveis de crescimento adequados à operação já constituída, pode se considerar que Cesário tenha razão.

Cesario e Erick concordam que a disponibilidade no ponto de venda ainda é muito baixa, apesar do crescimento recente e de haver ainda muito potencial para crescimento. O proprietário ressalta que muita gente entra em contato pelos sites da Xingu e da Palma Louca para perguntar onde pode encontrar as cervejas.

#### **4.5.2 Estados Unidos**

A Eurobrew é uma empresa importadora de cervejas, que compra cervejas ao redor do mundo e revende essas cervejas para uma rede de 85 distribuidores de cervejas nos EUA. Esses distribuidores de cervejas, por sua vez, revendem para varejistas e restaurantes.

A Eurobrew foi fundada em setembro de 2002, por Pascal Benichou e Dominique Levesque, com o objetivo de trazer para os consumidores norte-

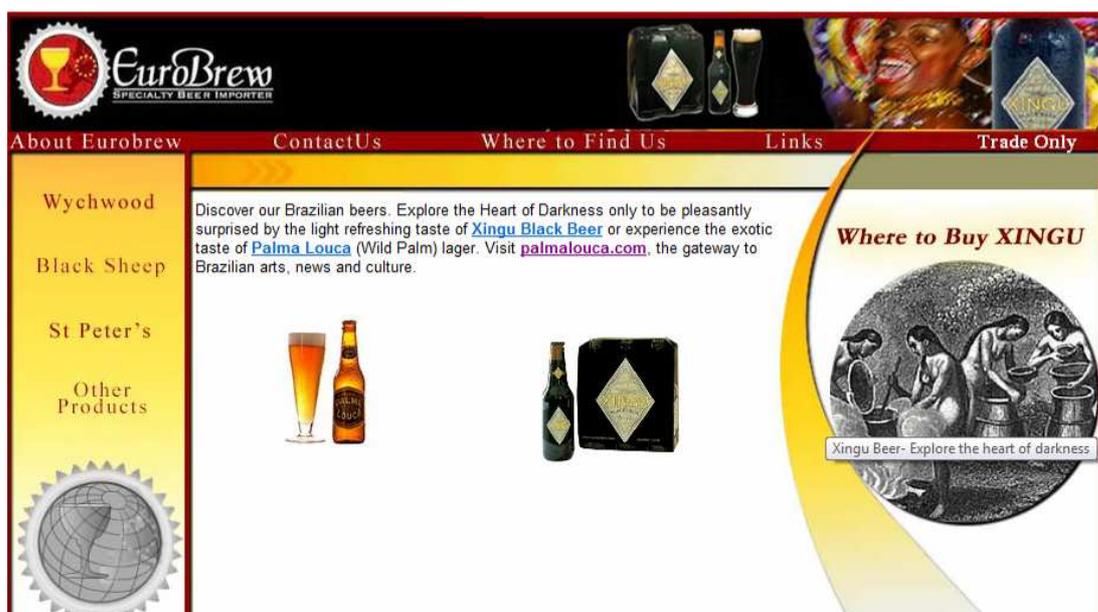
americanos cervejas de alta qualidade. A sede da Eurobrew fica em Ashland, estado de Massachussets, no subúrbio oeste da cidade de Boston.

A Eurobrew iniciou a importação das cervejas Xingu e Palma Louca em 2003 e revende as cervejas para seus distribuidores em 45 estados norte-americanos.

Dominique Levesque, um dos sócios da Eurobrew, confirma que a Xingu e a Palma Louca atendem a um nicho específico, que são os apreciadores de cervejas (*beer connoisseurs*). Esse público geralmente tem alto poder aquisitivo, com uma renda de alta a média e se concentram nos estados do Nordeste dos EUA, na Califórnia e no Colorado.

Na figura 26 é apresentada uma das propagandas das cervejas Xingu e Palma Louca que constam do site da Eurobrew.

Figura 26: Propaganda Xingu e Palma Louca no site da Eurobrew



Fonte: Site da Eurobrew. Disponível em: <http://www.eurobrews.com>

Na opinião de Dominique, não existe necessariamente uma preferência dos consumidores por marcas globais, mas sim um *mix*, dependendo do perfil do consumidor. A grande massa geralmente prefere marcas globais, já que são muito influenciados pela mídia de massa, mas existe também um público que tende a dar mais valor aos produtos de nicho, que atendem exatamente suas necessidades. Podemos entender essa questão quando comparamos o preço da Xingu e da PL para o cliente final, a US\$ 8,99, o *six-pack* (embalagem com 6 garrafas), contra o

preço de US\$ 9,99, o *twelve-pack* (embalagem com 12 garrafas) da Budweiser, cerveja tradicional e popular nos EUA.

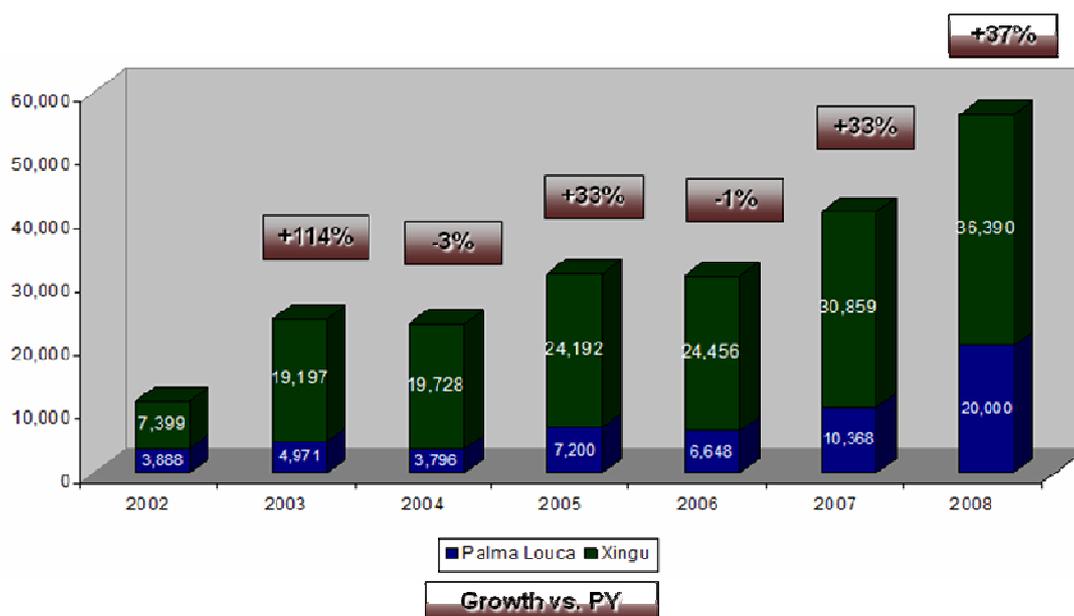
Segundo Dominique, as cervejas brasileiras Xingu e Palma Louca têm uma boa aceitação por parte do público norte-americano, que pode encontrá-las principalmente nos canais “on-premise”, ou seja, para consumo no próprio local (bares, restaurantes, night club). Apesar dos consumidores serem americanos, os principais locais de venda das cervejas são os restaurantes brasileiros nos EUA, como as churrascarias (ex: Fogo de Chão e Texas de Brazil).

Dominique confirma que o público associa claramente as cervejas Xingu e Palma Louca ao Brasil, seja pelo nome ou pelo material promocional do ponto de venda, que deixa claro a origem das cervejas. Assim, ele concorda que essas cervejas são beneficiadas pelo fato de serem “made in Brazil”.

Quando questionado sobre o conhecimento dessas marcas no mercado americano, ele afirma que está limitado ao público que geralmente consome cervejas especiais (*specialty brands*), que são os “*beer connoisseurs*”.

No gráfico 15 observa-se o crescimento do volume de vendas das cervejas nos EUA desde 2002. Em 2008 houve um crescimento de 30% no volume das cervejas Xingu e PL, as marcas que mais cresceram entre as cervejas importadas, com destaque para o grande crescimento da PL nos EUA.

Gráfico 15: Crescimento do Volume de Xingu e PL nos EUA



Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

Mesmo com esse crescimento dos últimos anos, existe ainda um grande potencial de crescimento. Em função da falta da embalagem padrão americana de cerveja (cesta com 6 garrafas e caixa externa), as cervejas não estão presentes nas redes americanas. Apesar da demanda, o custo inviabiliza a implantação.

Nos EUA, geralmente 20% do mercado para cerveja são canais “on-premise” (consumo no local, ou seja, bares, restaurantes, night clubs) e 80% são “off-premise” (supermercado, *deli*, *licor store*). Todavia, Xingu e PL têm uma participação contrária à tendência de divisão de volume entre esses canais, com 30% no “on-premise” 70% no “off-premise”. Logo, se essa questão da embalagem fosse solucionada, existiria uma oportunidade de acréscimo de 60.000 a 210.000 caixas por ano das duas cervejas, aumentando também a visibilidade das marcas.

Erick Machado também acredita que existe ainda um potencial de aumento das vendas muito maior, mas que não tem sido bem explorado. Na sua opinião, os distribuidores nos EUA não são tão focados na venda das cervejas brasileiras, pois dão atenção somente aos consumidores fiéis da Xingu e não buscam abrir novos clientes.

Assim, para que as vendas possam crescer mais, é necessária uma maior atenção para administrar a marca nos Estados Unidos. Em função disso, um dos executivos da empresa deve passar um período maior naquele país para acompanhar e assessorar mais de perto a operação, já a partir de 2009. Ele também justifica essa falta de foco, argumentando que um distribuidor em Nova York, por exemplo, administra 300 marcas de cerveja no total, enquanto no Brasil, um distribuidor gerencia de 5 a 10 marcas premium.

No *ranking* da figura 27, podem-se ver as cervejas importadas mais vendidas nos EUA em 2007, com destaque para a Corona Extra, cerveja mexicana que serve de benchmarking para a Cervejas Premium do Brasil, pelo seu sucesso (um terço da Corona é para exportação) e investimento, muito mais no ponto de venda, mas sem altos investimentos em mídia de massa. Alguns distribuidores da costa leste americana já relataram que alguns consumidores estão substituindo a Corona pela Palma Louca. Todavia, Xingu e Palma Louca sequer aparecem nesse ranking, demonstrando a baixa penetração dessas cervejas no mercado norte-americano, que atualmente é o mercado mais importante em termos de volume. Pode-se observar a cerveja de origem brasileira Brahma nessa relação, onde ocupa a posição 55, com um volume em 2006 de 215 mil caixas ao ano.

Figura 27: Ranking das cervejas importadas mais vendidas nos EUA

**SalesReview** -Adams Beer Handbook 2007

■ **Leading Imported Beer Brands** (000 2.25-Gallon Cases)

Brand	2006 % Change	Brand	2006 % Change	Brand	2006 % Change			
1 Corona Extra	116,218	9.8%	25 Pilsner Urquell	2,100	5.0%	49 Labatt Ice	275	-27.1%
2 Heineken	68,500	6.5%	26 Grolsch	2,100	5.0%	50 Carlsberg	260	4.0%
3 Modelo Especial	19,616	34.0%	27 Harp	1,920	-0.8%	51 Lowerbrau	255	-5.9%
4 Tecate	17,775	11.4%	28 Sol	1,800	20.5%	52 Warsteiner Premium D	250	11.1%
5 Labatt Blue	12,800	-3.8%	29 Presidente	1,600	6.7%	53 Murphy's	250	-7.4%
6 Guinness Stout	11,753	3.0%	30 Moosehead	1,510	-0.7%	54 St. Pauli Girl Dark	223	10.8%
7 Corona Light	11,027	15.0%	31 Molson Golden	1,400	-12.5%	55 Brahma	215	11.4%
8 Amstel Light	9,100	-9.9%	32 Warsteiner	1,385	0.7%	56 Kronenbourg 1664	140	23.9%
9 Beck's	7,700	4.0%	33 Smithwick's	1,270	18.1%	57 Labatt Double Blue	130	25.0%
10 Dos Equis	7,500	15.4%	34 Beck's Premier Light	1,250	47.4%	58 Beamish	120	1.7%
11 Heineken Premium Lig	7,500	++	35 Kokanee	1,100	9.1%	59 Leffe	110	17.0%
12 Newcastle Brown Ale	6,550	7.6%	36 Carta Blanca	1,070	4.3%	60 Old Vienna	95	-5.0%
13 Labatt Blue Light	6,300	3.5%	37 Asahi Super Dry	1,000	0.0%	61 Molson Export Ale	90	-18.2%
14 Stella Artois	6,250	60.1%	38 Hacker-Pschorr	960	12.0%	62 Beck's Oktoberfest	90	-36.2%
15 Foster's	6,200	-3.1%	39 Tsingtao	911	1.7%	63 Sapporo Resene	83	3.8%
16 Blue Moon	6,100	79.4%	40 Paulaner Biers	810	5.2%	64 John Courage	80	-4.8%
17 Bass	5,650	-4.9%	41 Boddington's	750	5.9%	65 Tennen's	65	85.7%
18 Pacifico	5,059	14.1%	42 Hoegaarden	725	24.4%	66 Elephant Malt Liquor	60	-14.3%
19 Molson Canadian	3,700	2.8%	43 Beck's Dark	650	-7.7%	67 Tetley's English Ale	60	-14.3%
20 Negra Modelo	3,195	14.0%	44 Moretti	650	18.2%	68 McEwan's Scotch Ale	45	0.0%
21 St. Pauli Girl	2,743	4.7%	45 Bohemia	600	4.3%	69 Sapporo Light	30	0.0%
22 Molson Ice	2,500	-10.7%	46 Molson Canadian Light	560	-8.2%	70 McEwan's IPA	30	-16.7%
23 Red Stripe	2,479	8.6%	47 Peroni	500	20.5%	71 Theakston Old Peculie	20	-16.7%
24 Sapporo	2,302	10.7%	48 Heineken Special Dark	300	0.0%	72 Double Diamond	10	-33.3%
				<b>Total Leading Brand:</b>	<b>371,450</b>	<b>10.7%</b>		
				<b>Others</b>	<b>25,550</b>	<b>34.0%</b>		
				<b>Total Imports</b>	<b>397,000</b>	<b>12.0%</b>		

Fonte: Material interno da empresa Cervejas Premium do Brasil

### 4.5.3 Reino Unido

Em função do público formador de opinião, o mercado inglês foi o foco inicial no estágio de desenvolvimento de novos mercados, principalmente com a cerveja Palma Louca. Atualmente, 40% do volume de Palma Louca está na Inglaterra.

A Palma Louca tem sido vendida por um grande importador de vinho e cerveja do Reino Unido, Speedspar Ltd., localizado em East Bempton, Yorkshire.

Esse importador fornece para as redes de supermercado Sainsbury's, Morrisons Supermarkets (quarta maior rede de supermercados, com 400 lojas) e Makro. Outras redes e varejistas estão sendo desenvolvidos também, mas a Palma Louca enfrenta a concorrência de grandes cervejarias, que pagam para estarem presentes nas principais redes.

Atualmente o importador tem feito um trabalho de vendas nos restaurantes e pubs de Londres para introduzir a PL e a Xingu. No bar temático brasileiro,

Guanabara, a PL é a segunda cerveja mais vendida, com 300 caixas por mês, atrás apenas da Brahma.

Ao contrário dos EUA, o volume maior de vendas da PL e da Xingu no Reino Unido está concentrado no “off-trade” (similar ao “off-premise” dos EUA) e depois vem o “on-trade”.

De acordo com Erick Machado, na Inglaterra o importador/ distribuidor é bastante focado na Palma Louca, dando abertura inclusive para Cesario de Mello Franco falar diretamente com os potenciais clientes. Isso tem feito a diferença para o crescimento expressivo da cerveja nesse mercado.

#### **4.5.4 Gestão das Marcas**

Em 2002, quando Cesario de Mello Franco comprou os direitos da marca Xingu para si, afirma que deixou de ser uma empresa de exportação e tornou-se uma empresa de marketing. Hoje, o empresário diz que faz somente a supervisão da gestão da marca e destaca o *design* como um dos pontos fortes nesse processo. Cesario destaca o livro “Creating Powerful Brands” como uma importante referência na gestão da marca.

Segundo ele, a gestão da marca é centralizada por ele e Erick, no que diz respeito à forma de aplicação das marcas. Já a execução fica sob a responsabilidade dos representantes em cada país.

Na criação das marcas foi sempre utilizado o serviço de *designers* independentes, pela criatividade, atendimento próximo e personalizado e também pelo custo mais baixo. A Cervejas Premium do Brasil não trabalha com agências de publicidade.

A propaganda no ponto de venda para o consumidor final e o incentivo de vendas para o canal são as formas mais utilizadas de comunicação da empresa e, segundo Erick, é a fórmula que dá certo, pois tem retorno mais rápido. Não há recursos, nem distribuição, que justifiquem uma mídia de massa. As cervejas Xingu e PL também participam de alguns eventos .

Na opinião de Cesario, os principais fatores para a disseminação das marcas nos mercados internacionais foram: a originalidade, a boa aparência do produto e o fato de serem marcas brasileiras. Erick afirma que, no caso da Xingu, os

motivos foram: a associação com a Amazônia, os prêmios conquistados e o fato de ser uma bebida inusitada. Já a PL está associada à cultura brasileira, com o website para a marca com bom resultado.

Quando questionados sobre o conhecimento dessas marcas no exterior (*brand awareness*), Cesario afirma:

“No universo como um todo o conhecimento é baixo, mas no universo dos produtos brasileiros, têm destaque.”

Segundo ele, nos EUA a Xingu é uma marca conhecida. Cesario complementa: “Lá nos EUA, têm pessoas que amam a Xingu.” Em relação à Palma Louca, destaca que na Inglaterra a PL é a cerveja número 1 do Brasil.

Erick também tem a mesma opinião, ao afirmar que a Xingu tem um forte conhecimento nos EUA dentro do seu nicho específico, de consumidores de cervejas mais elaboradas.

Cesario não acredita que exista necessariamente uma preferência por parte dos consumidores em consumir marcas globais. Isso é relativo, já que há um forte movimento de consumir cervejas *premium* e artesanais. Porém, confirma que marcas brasileiras que obtêm sucesso no exterior geralmente tendem a ter uma maior preferência do público interno também. Como ele mesmo diz:

“O brasileiro tem um certo preconceito com o que é dele. Quando tem o aval do exterior, está mais propenso a consumir.”

Cesario e Erick concordam que não existem marcas brasileiras fortes no exterior, pois as marcas brasileiras são pouco trabalhadas lá fora. Segundo Cesario, existe uma boa aceitação de marcas brasileiras: “O Brasil é legal. Está na moda.” Erick confirma que os estrangeiros têm uma imagem positiva do Brasil e tem melhor aceitação como um todo, mas quando se trata de cervejas, os consumidores ficam surpresos ao saberem que estão consumindo uma cerveja brasileira e, na maioria dos casos, são indiferentes em relação à origem da cerveja.

Quando questionados se a cerveja Xingu e PL se beneficiam por serem marcas de origem brasileira no exterior, Cesario é categórico ao afirmar:

“Com certeza. O Brasil está super na moda. Quanto mais sofisticado o público, mais interesse há pelo Brasil.”

Erick também confirma que as cervejas são beneficiadas por sua origem brasileira, já que ambas têm uma forte associação com o Brasil: a Xingu com a Amazônia e a PL com a cultura e arte brasileiras. Essa afirmação parece ser

contraditória em relação à opinião anterior do executivo sobre a aceitação de cervejas brasileiras, onde ele afirma haver uma indiferença em relação à origem da cerveja. A interpretação da questão pode ter sido influenciada por outros fatores, mas essa última opinião de Erick demonstra o esforço da empresa em associar as marcas com o Brasil.

Cesario deixa a seguinte mensagem final para ter sucesso na gestão de marcas no cenário internacional:

“Você deve buscar ser realista, diferente, ter entusiasmo e, acima de tudo, ter perseverança. A realidade quem cria é você.”

E, por último, cita uma frase de um escritor que diz:

“O homem comum tenta ser igual aos outros. O homem criativo não quer isso.”

Segundo ele: “Importante é inovar!”

#### **4.6 Análise das Respostas do Questionário**

O questionário serviu como levantamento complementar aos estudos de caso, de forma a avaliar a percepção de estrangeiros em relação a marcas brasileiras, a verificar a importância da marca na internacionalização de empresas e também a percepção deste público para com as marcas estudadas nesta pesquisa, o Guaraná Antarctica, a cerveja Xingu e a cerveja Palma Louca.

A partir do questionário respondido pelos alunos estrangeiros da PUC-Rio, será possível também responder a alguns dos objetivos secundários definidos nesta pesquisa, que, por sua vez, fornecem importantes subsídios para o correto entendimento e análise do objetivo principal:

1. Marcas brasileiras têm tido boa aceitação do público internacional?
2. Existe uma preferência por parte dos consumidores em consumir produtos ou serviços de uma marca global?
3. Qual foi o impacto do efeito país de origem nos três produtos analisados?

Vale lembrar que esta pesquisa não tem o objetivo de fazer inferências estatísticas, uma vez que somente 50 pessoas responderam ao questionário, o que corresponde a uma amostra muito pequena. Cabe ressaltar ainda que somente 31 estudantes responderam o questionário por completo, inclusive as questões com

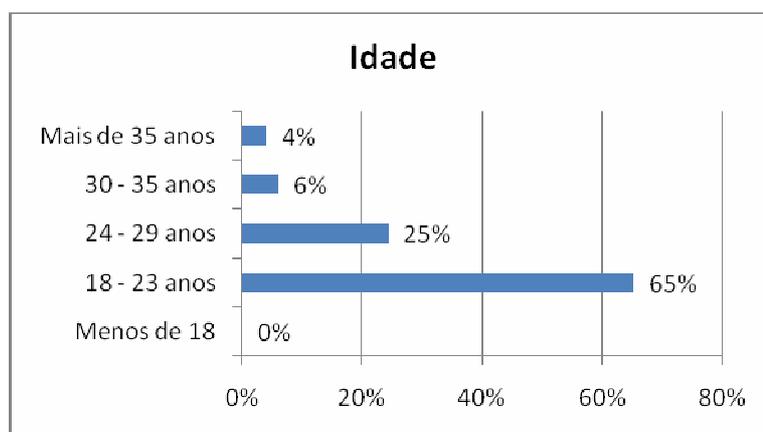
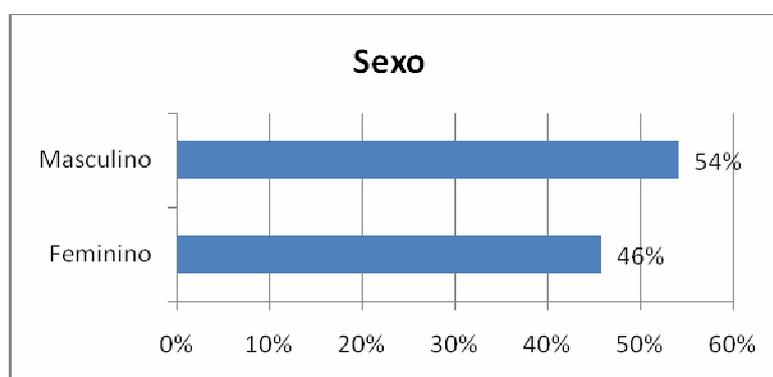
escala *Likert*. De qualquer forma, o resultado obtido não se torna menos interessante por abranger um pequeno grupo.

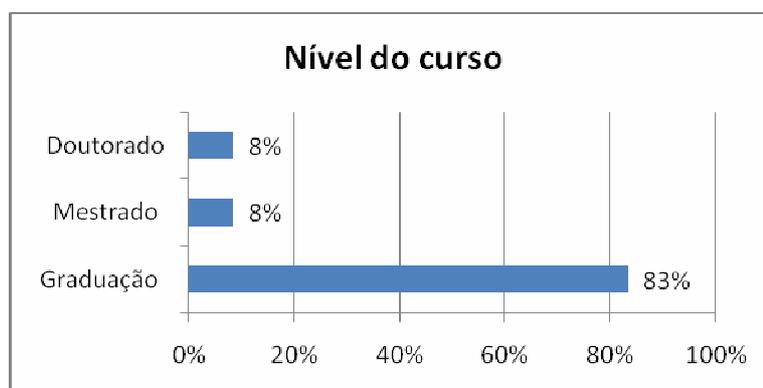
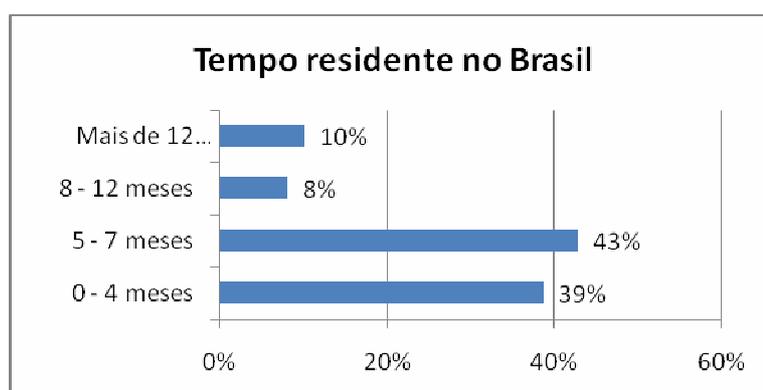
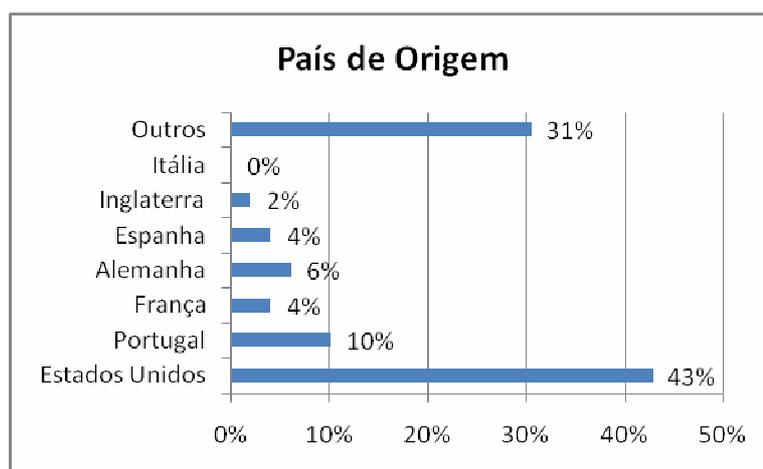
A análise do questionário foi feita primeiramente por partes, seguindo a ordem das perguntas. Posteriormente, na discussão final, será feita a análise mais ampla de todo este estudo, comparando os resultados do levantamento de percepções, a partir das entrevistas guiadas para executivos e para distribuidores/importadores com as respostas obtidas com o questionário aplicado e a bibliografia estudada.

### 1. Perfil do Respondente

A partir das respostas sobre o perfil dos respondentes, pode-se concluir que a amostra é composta, em sua grande parte, de alunos de graduação, homens e mulheres, na faixa entre 18 e 23 anos, provenientes dos Estados Unidos, residentes no Brasil há no máximo sete meses.

Nos gráficos abaixo é possível verificar cada item do perfil dos respondentes.



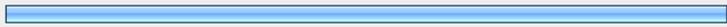
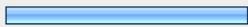
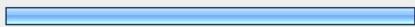
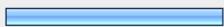
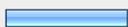
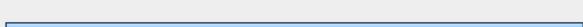
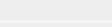
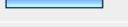
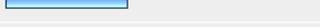


## 2. Conhecimento sobre Marcas

Dentre as marcas brasileiras citadas pelos estrangeiros há um destaque para as Havaianas, que foi lembrada espontaneamente por 72% dos respondentes. Vale mencionar que o Guaraná foi citado por 18% dos estrangeiros, seguido pela Brahma, com 15% e pela Salinas, com 12%.

Os sentimentos, imagens ou percepções ligados a produtos “made in Brazil” citados de forma espontânea foram muito variados. 30% dos respondentes associaram produtos brasileiros a “praia, sol, verão”, 15% a “alegria, felicidade”, 9% citaram “verde” e 9% citaram “exótico”.

Já nos setores que mais representam produtos tipicamente brasileiros, destaque para os setores de Moda Praia, com 83% das citações e de Produtos Agrícolas, com 67%. Churrascaria foi lembrado por 47% dos estrangeiros e Energia por 36%. Os setores Refrigerantes e Cerveja obtiveram o percentual de 28% cada um, o que demonstra que não há uma associação tão direta desses produtos ao “made in Brazil”.

Moda praia		83.3%
Refrigerantes		27.8%
Cerveja		27.8%
Churrascaria		47.2%
Eletroeletrônicos		5.6%
Calçados		25.0%
Aviões		13.9%
Alta tecnologia		0.0%
Cosméticos		8.3%
Jóias		13.9%
Produtos agrícolas (café, soja, laranja, etc.)		66.7%
Automóveis		11.1%
Minério		13.9%
Energia		36.1%
Outros		5.6%

Em relação à pergunta sobre as marcas com as quais já teve contato no exterior, mais uma vez há uma predominância da marca “Havaianas”, citada por 86% dos respondentes. Em seguida, vem o “Guaraná Antarctica”, citado por 43% dos estrangeiros. Não houve nenhuma menção à marca “Xingu”.

### 3. Opinião sobre Marcas

Com base em escala Likert com cinco opções (Concordo Totalmente, Concordo em Parte, Nem Discordo Nem Concordo, Discordo em Parte e Discordo Totalmente), as respostas foram tabuladas e analisadas considerando a pontuação de 5, 4, 3, 2 e 1, respectivamente. A partir das questões abaixo foram obtidos os seguintes resultados:

**- A marca exerce muita influência no meu processo de compra de um produto ou serviço.**

A marca exerce muita influência no processo de compra dos respondentes (65% de concordância). A média obtida foi de 3,6 e desvio padrão de 1,1, confirmando que há uma maior concordância dos respondentes nessa questão.

1. A marca exerce muita influência no meu processo de compra de um produto ou serviço.		Response Percent
Discordo Totalmente		3.2%
Discordo em parte		12.9%
Nem Discordo, Nem Concordo		19.4%
Concordo em parte		45.2%
Concordo Totalmente		19.4%

**- Prefiro consumir produtos ou serviços de marcas conhecidas internacionalmente.**

Não há uma preferência explícita em consumir produtos de marcas conhecidas internacionalmente (42% de concordância, 36% de discordância e 23% de opinião neutra). A média foi exatamente de 3,0, demonstrando que os respondentes não concordam, nem discordam e também tivemos um desvio padrão mais alto de 1,3, o que comprova a maior dispersão das respostas para essa afirmativa.

2. Prefiro consumir produtos ou serviços de marcas conhecidas internacionalmente.		Response Percent
Discordo Totalmente		16.1%
Discordo em parte		19.4%
Nem Discordo, Nem Concordo		22.6%
Concordo em parte		29.0%
Concordo Totalmente		12.9%

**- Prefiro consumir produtos que apóiam uma causa social ou ambiental.**

Há uma forte preferência em consumir produtos que apóiam uma causa social ou ambiental (84% de concordância). Essa foi a questão com a maior média (4,2) e com menor desvio padrão (0,8), o que confirma essa preferência.

4. Prefiro consumir produtos que apóiam uma causa social ou ambiental.		Response Percent
Discordo Totalmente		0.0%
Discordo em parte		3.2%
Nem Discordo, Nem Concordo		12.9%
Concordo em parte		41.9%
Concordo Totalmente		41.9%

**- Marcas brasileiras estão fortemente presentes no cenário internacional.**

Os respondentes consideram que marcas brasileiras não estão fortemente presentes no cenário internacional (61% de discordância). A média foi de 2,3, o que mostra que há maior discordância em relação a essa afirmativa, e desvio padrão de 1,1.

6. Marcas brasileiras estão fortemente presentes no cenário internacional.		Response Percent
Discordo Totalmente		25.8%
Discordo em parte		35.5%
Nem Discordo, Nem Concordo		22.6%
Concordo em parte		12.9%
Concordo Totalmente		3.2%

**- Marcas brasileiras são bem recebidas pelo público internacional e Produtos com nome e imagem tipicamente brasileiros têm boa aceitação no exterior.**

Marcas brasileiras geralmente são bem recebidas pelo público internacional (52% de concordância). A média foi de 3,4, com desvio padrão de 1,1. Quando se trata de produtos com nome e imagem tipicamente brasileiros, 68% concordam que esses produtos têm boa aceitação no exterior. Média de 3,8, confirmando a boa aceitação do Brasil no exterior, com desvio padrão de 1,0.

7. Marcas brasileiras são bem recebidas pelo público internacional.		
		Response Percent
Discordo Totalmente		6.5%
Discordo em parte		12.9%
Nem Discordo, Nem Concordo		29.0%
Concordo em parte		35.5%
Concordo Totalmente		16.1%

12. Produtos com nome e imagem tipicamente brasileiros têm boa aceitação no exterior.		
		Response Percent
Discordo Totalmente		3.2%
Discordo em parte		3.2%
Nem Discordo, Nem Concordo		25.8%
Concordo em parte		41.9%
Concordo Totalmente		25.8%

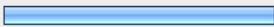
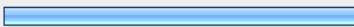
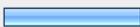
**- Marcas brasileiras têm sido bem promovidas/ divulgadas no exterior.**

Não há uma opinião majoritária sobre a promoção/ divulgação de marcas brasileiras no exterior, mas há uma tendência para discordância (45% dos respondentes). A média foi de 2,8 com desvio padrão de 1,1.

8. Marcas brasileiras têm sido bem promovidas/divulgadas no exterior.		
		Response Percent
Discordo Totalmente		6.5%
Discordo em parte		38.7%
Nem Discordo, Nem Concordo		25.8%
Concordo em parte		22.6%
Concordo Totalmente		6.5%

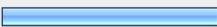
**- Marcas brasileiras são facilmente encontradas no exterior.**

Marcas brasileiras não são facilmente encontradas no exterior (74% de discordância). Nessa questão foi obtida a menor média (2,1), com desvio padrão de 1,1.

9. Marcas brasileiras são facilmente encontradas no exterior.			Response Percent
Discordo Totalmente			32.3%
Discordo em parte			41.9%
Nem Discordo, Nem Concordo			16.1%
Concordo em parte			3.2%
Concordo Totalmente			6.5%

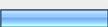
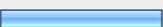
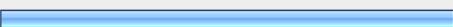
**- Marcas brasileiras no exterior têm preços baixos.**

Não há nenhuma evidência de que marcas brasileiras pratiquem preço baixo no exterior (45% de discordância), somada à grande parte dos respondentes que parece não saber opinar (45% de neutralidade). Pela média de 2,5 das respostas e desvio padrão de 0,8, pode-se considerar que marcas brasileiras no exterior não têm preços baixos.

10. Marcas brasileiras no exterior têm preços baixos.			Response Percent
Discordo Totalmente			19.4%
Discordo em parte			25.8%
Nem Discordo, Nem Concordo			45.2%
Concordo em parte			9.7%
Concordo Totalmente			0.0%

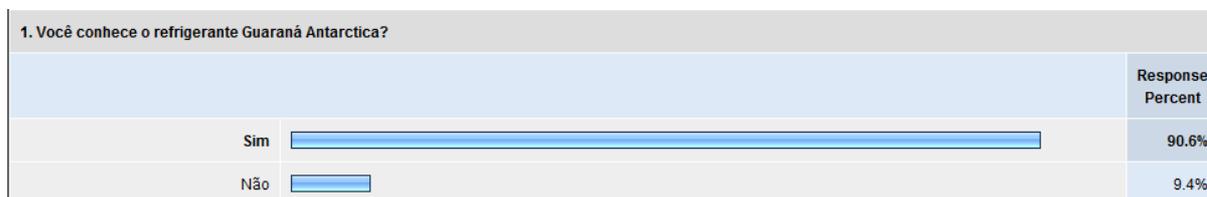
**- Marcas brasileiras no exterior têm qualidade superior.**

Os respondentes não associam marcas brasileiras no exterior com qualidade superior (55% de neutralidade e 32% de discordância). A média de 2,7 e desvio padrão de 0,9 confirmam que marcas do Brasil não são vistas como marcas de qualidade superior.

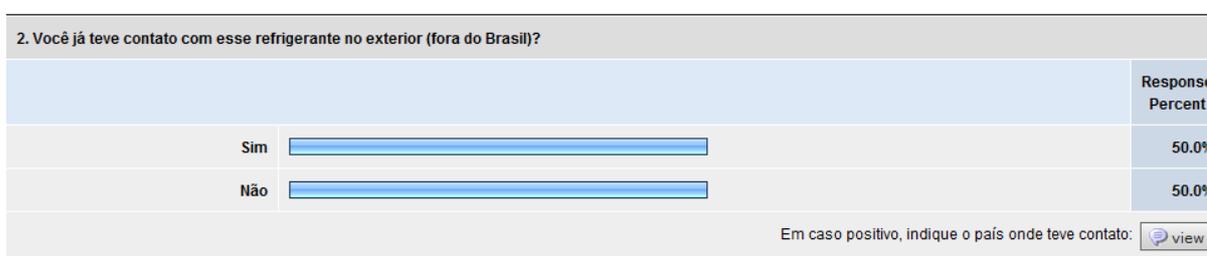
11. Marcas brasileiras no exterior têm qualidade superior.			Response Percent
Discordo Totalmente			12.9%
Discordo em parte			19.4%
Nem Discordo, Nem Concordo			54.8%
Concordo em parte			9.7%
Concordo Totalmente			3.2%

#### 4. Opinião sobre Guaraná Antarctica

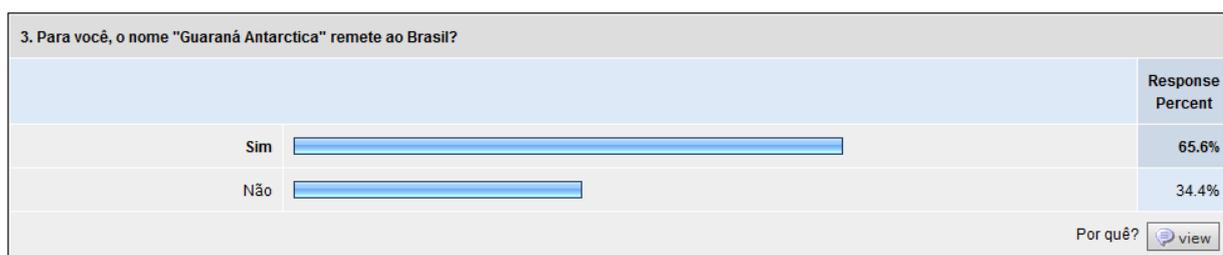
De forma geral, a grande maioria dos respondentes (91%) conhece o Guaraná Antarctica.



Dentre os alunos estrangeiros, metade teve contato com o refrigerante no exterior. Quando questionados sobre o país onde teve contato, 31% afirma ter tido contato nos EUA e outros 31% em Portugal.



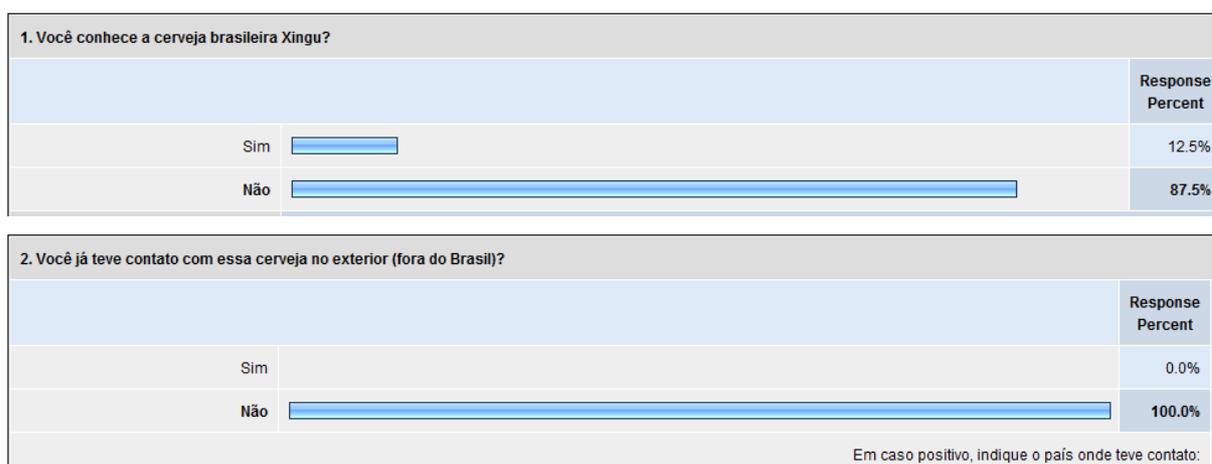
Uma maioria afirma ainda que o nome “Guaraná Antarctica” remete ao Brasil (66%). Alguns respondentes justificaram a resposta e, na maioria dos casos, afirmam que Guaraná é um produto que só existe no Brasil. Um depoimento merece destaque: “Como a relação de Coca-Cola ou Dr. Pepper para os EUA, Guaraná é o refrigerante do Brasil.”



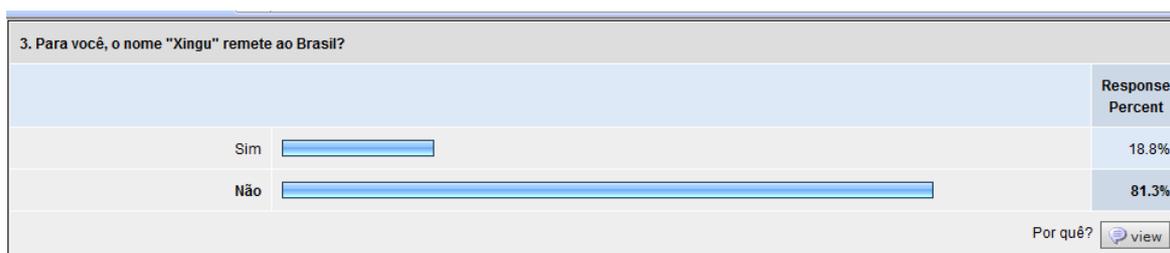
Metade dos respondentes é indiferente ao nome do refrigerante. Por último, há uma percepção positiva em relação a um refrigerante de origem brasileira, com 56% de avaliação positiva.

## 5. Opinião sobre a cerveja Xingu

Ao contrário do GA, a grande maioria dos respondentes (87%) não conhece a cerveja Xingu e, mais ainda, a totalidade dos respondentes nunca teve contato com essa cerveja no exterior.



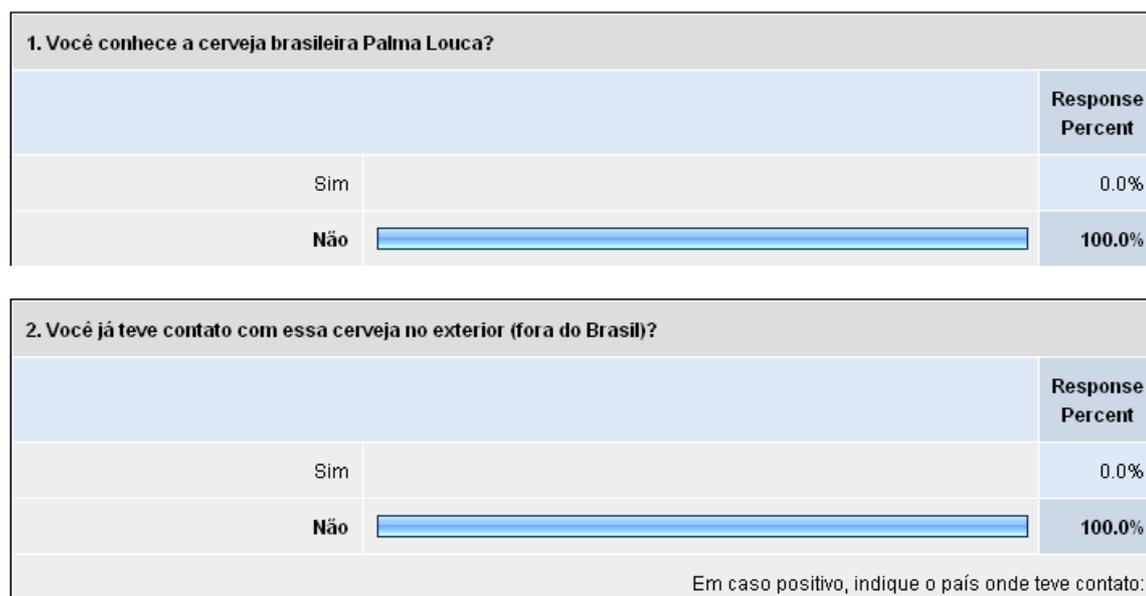
Uma maioria afirma ainda que o nome “Xingu” não remete ao Brasil (81%). Para aqueles que justificaram a resposta, três pessoas responderam que o nome é bem brasileiro e outro remeteu à origem indígena, enquanto três outras pessoas afirmaram que não remetem a nada e houve ainda duas opiniões afirmando que parece um nome chinês.



Dentre os respondentes, 71% são indiferentes em relação ao nome dessa cerveja. Há também uma percepção neutra em relação a uma cerveja de origem brasileira, com 59% dos respondentes sendo indiferentes.

## 6. Opinião sobre a cerveja Palma Louca

A Palma Louca é desconhecida por 100% dos respondentes e todos os respondentes também nunca tiveram contato com essa cerveja no exterior.



Uma maioria afirma ainda que o nome “Palma Louca” não remete ao Brasil (72%) e 76% são indiferentes em relação ao nome dessa cerveja.

#### 4.7 Discussão

Nesse processo de internacionalização, as empresas brasileiras precisam criar uma diferenciação para obterem sucesso na comercialização de produtos de alto valor agregado no exterior e esse diferencial está centrado na gestão da marca. Além da gestão da marca, foram abordados outros aspectos relevantes, tais como: o efeito país de origem - “*made in Brazil*”, a gestão do marketing internacional, as experiências anteriores de internacionalização de empresas brasileiras e a gestão da marca global.

Como forma de contextualizar essa gestão da marca brasileira em mercados internacionais, foram utilizados casos de produtos genuinamente brasileiros da indústria de bebidas que se internacionalizaram – o Guaraná Antarctica e as cervejas Xingu e Palma Louca - buscando primordialmente a diferenciação pela gestão da marca.

Conforme foi visto anteriormente, o objetivo principal deste estudo é verificar como produtos brasileiros obtêm sucesso no mercado internacional, a partir de uma gestão focada no composto de marketing e, principalmente, na construção de uma marca internacional.

Com base no cruzamento dos dados dos depoimentos dos executivos dos estudos de casos, dos resultados do questionário aos estudantes estrangeiros e da revisão de literatura, as perguntas secundárias apresentadas no capítulo introdutório são respondidas abaixo:

### **1. Marcas brasileiras têm tido boa aceitação do público internacional?**

A internacionalização das marcas brasileiras ainda é um fenômeno recente e aos poucos as empresas nacionais vêm percebendo as oportunidades do mercado internacional.

Algumas empresas brasileiras já vêm explorando o rótulo “made in Brazil” de forma sistemática porque notaram claramente uma associação positiva de seus produtos com o fato de serem originários do Brasil, como é o caso das empresas de moda praia.

Todos os executivos e distribuidores responsáveis pelas marcas Guaraná Antarctica, Xingu e Palma Louca, confirmaram que marcas brasileiras têm sido bem aceitas no exterior.

Werner Batista, distribuidor do GA nos EUA, afirma que o Brasil é muito bem visto e acrescenta ainda que o consumidor americano está inclusive disposto a pagar mais caro pelos produtos brasileiros.

Esse sentimento também é reforçado pelo executivo da empresa, já que o imigrante brasileiro é o “embaixador da marca” e o principal meio de divulgação do produto, reforçando a imagem de produto autêntico do Brasil.

Segundo Cesario de Mello Franco, dono das marcas Xingu e Palma Louca, existe uma boa aceitação de marcas brasileiras: “O Brasil é legal. Está na moda.” O empresário também confirma que as cervejas Xingu e PL se beneficiam por serem marcas de origem brasileira no exterior atestando: “O Brasil está super na moda. Quanto mais sofisticado o público, mais interesse há pelo Brasil.”

Erick Machado, executivo da empresa Cervejas Premium do Brasil, confirma que os estrangeiros têm uma imagem positiva do Brasil e tem melhor aceitação como um todo dos produtos brasileiros.

No questionário aos estudantes estrangeiros foram feitas dois questionamentos relacionados à percepção desse público em relação à marcas brasileiras: “Marcas brasileiras são bem recebidas pelo público internacional.” e

“Produtos com nome e imagem tipicamente brasileiros têm boa aceitação no exterior.” Houve uma concordância de 52% do público afirmando que marcas brasileiras são bem recebidas pelo público internacional e 68% dos respondentes confirmaram ainda que produtos com nome e imagem tipicamente brasileiros também têm boa aceitação no exterior.

Uma vez que tratamos também da questão do efeito país de origem, é importante lembrar que a associação positiva dos produtos brasileiros está intimamente ligada ao setor ou categoria a que esse produto pertence. Conforme apontado no questionário, os setores mais beneficiados são: Moda praia e Produtos agrícolas. Produtos ligados também a “praia, sol, verão”, ou ainda, a “alegria, felicidade”, “verde” e “exótico”, tendem a serem melhores recebidos pelo público estrangeiro. Já os setores Refrigerantes e Cervejas não obtiveram destaque como tipicamente brasileiros, mas foram lembrados pelos respondentes, com um percentual de associação de 28% cada um.

## **2. Existe uma preferência por parte dos consumidores em consumir produtos ou serviços de uma marca global?**

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.

Contudo, 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.

No estudo de Batra, Ramaswamy, Alden, Steenkamp & Ramachander (2000), foi analisado o efeito de país de origem especificamente em consumidores de países em desenvolvimento. Nesses países as marcas que são vistas como sendo internacionais são preferidas em relação às marcas locais. Contudo, 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.

Assim, se considerarmos o maior foco deste estudo nos EUA, país desenvolvido, vimos que realmente não há uma preferência por parte dos consumidores em consumir marcas globais, o que foi confirmado nas entrevistas em profundidade com os executivos das empresas.

Cesario de Mello Franco não acredita que exista necessariamente uma preferência por parte dos consumidores em consumir marcas globais. Isso é relativo, já que há um forte movimento de consumo por cervejas *premium* e artesanais.

Na opinião de Dominique Levesque, não existe necessariamente uma preferência dos consumidores por marcas globais, mas sim um *mix*, dependendo do perfil do consumidor. A grande massa geralmente prefere marcas globais, já que são muito influenciados pela mídia de massa, mas existe também um público que tende a dar mais valor aos produtos de nicho, que atendem exatamente suas necessidades.

Werner Batista também tem a mesma opinião, afirmando que não existe necessariamente uma preferência do consumidor por marcas globais. Segundo ele, há mercado para todos os tipos de produto.

No questionário respondido por alunos estrangeiros, eles revelam que, em relação à afirmativa: “Prefiro consumir produtos ou serviços de marcas conhecidas internacionalmente.”, não há uma posição de concordância ou discordância (média de 3,0 com desvio padrão de 1,3). Confirmando os depoimentos dos executivos, não houve uma posição majoritária: 42% concordaram que preferem consumir produtos de marcas internacionais, mas 36% discordaram e 23% tiveram opinião neutra.

### **3. Tendo como base os casos do Guaraná Antarctica e das cervejas Xingu e Palma Louca, o conhecimento do mercado local de cada novo país e as atividades de marketing ficaram sob a responsabilidade das empresas brasileiras ou isso foi delegado para um representante daquele país?**

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. Terpstra & Sarathy (2000) 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.

Kotler e Keller (2006) atestam 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.

No caso do GA, houve uma maior centralização das atividades de marketing na Ambev e também do conhecimento do mercado local. Inicialmente, a empresa fez muito investimento em pesquisa qualitativa para conhecer melhor o mercado norte-americano e também realizou um estudo profundo sobre o potencial de consumo do segmento étnico neste mercado. Sempre em conjunto com o distribuidor, implementou o sistema de vendas e distribuição do GA nos EUA e também era o responsável por desenvolver e garantir a aplicação do material de ponto de venda. Havia também um acompanhamento do mercado por parte dos executivos da Ambev, realizando visitas frequentes aos clientes junto com o pessoal de vendas do distribuidor e também realizando reuniões diárias na própria sede do distribuidor, onde os executivos da Ambev ficavam lotados.

Em Portugal, no início houve também muito investimento em mídia, inclusive TV, por parte da Ambev e foram feitas pesquisas para monitorar o mercado. O distribuidor local possuía muito conhecimento do mercado.

Já em uma etapa posterior, quando o produto já estava presente no mercado e já se conhecia melhor o público, grande parte das atividades de marketing foi desempenhada pelos próprios distribuidores locais, que são fundamentais nesse processo de conhecimento do mercado.

Nos casos da Xingu e Palma Louca, há um simples acompanhamento da empresa Cervejas Premium do Brasil em relação às atividades de seu importador, mas efetivamente tanto o conhecimento como as políticas de preço, promoção e distribuição ficam sob a responsabilidade dos representantes em cada país. O papel de Cesario e Erick refere-se mais à gestão da marca, desenvolvendo material promocional para divulgação da marca, que fica disponibilizado em um site específico onde os representantes de cada país podem acessá-las. Há um acompanhamento das vendas por parte da Cervejas Premium do Brasil e uma

orientação sobre a forma como atuar no mercado, mas os representantes são os maiores responsáveis diretos.

**4. No caso específico do Guaraná Antarctica, houve a necessidade de uma estrutura organizacional específica e destacada para a gestão desse produto no mercado internacional?**

A Ambev destacou dois executivos da área de marketing para serem responsáveis pelo projeto “Guaraná Antarctica Internacional”, que teve início em Portugal em 2002 e depois nos EUA em 2004. O Diretor Geral era um funcionário de carreira da Ambev e o Gerente de Marketing foi selecionado no mercado.

Quando decidiram focar no mercado norte-americano, em 2004, foi decidido pela empresa manter um escritório naquele país. Esse escritório se localizava dentro da sede do distribuidor do GA nos EUA, a Brex America, em Miami. O ex-executivo da Ambev destaca que o sucesso na operação internacional aconteceu em grande parte em função da sinergia e ajuda mútuas entre a empresa e o distribuidor.

A proximidade física e o foco no mercado dos EUA foram decisivos para o sucesso das atividades de marketing desenvolvidas nesse mercado.

**5. A decisão de internacionalizar o Guaraná Antarctica está em linha com a estratégia da empresa Ambev e recebe o apoio da alta direção da empresa?**

A decisão de internacionalizar o Guaraná Antarctica está em linha com a estratégia da empresa de crescimento internacional, uma vez que a Ambev já detém grande fatia de mercado no Brasil.

Segundo o ex-executivo da empresa, a internacionalização recebia o apoio da alta direção e há alguns exemplos desse apoio: os investimentos iniciais em pesquisas de mercado e mídia feitos tanto em Portugal como nos EUA, a estrutura de pessoas destacada no país estrangeiro para administrar o projeto, e o acompanhamento mensal das metas feitas pela Ambev Brasil com os executivos da empresa sediados em Miami. Porém, a Ambev sempre destacou que o projeto deveria se auto-sustentar, com reinvestimento dos lucros na operação, para ir crescendo aos poucos.

**6. Houve adaptação do Guaraná Antarctica e das cervejas Xingu e Palma Louca para os mercados externos? Até que ponto a cultura local de cada país impacta as mudanças no composto de marketing?**

Kotler e Keller (2006) sugerem que na adaptação do produto deve haver 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.

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, rótulo, garantia e serviços pós-venda, representam também áreas de decisão chave para a empresa.

No caso da Xingu e PL, foi visto que o público-alvo das cervejas são os consumidores estrangeiros, que possuem uma visão diferente sobre o Brasil e, por consequência, sobre os produtos e serviços brasileiros. Nesse caso, há uma necessidade maior de conhecimento sobre a cultura local de cada país e, por isso, o papel do representante (distribuidor) em cada país é fundamental em todos os momentos.

A cerveja Xingu comercializada no exterior se diferencia da versão brasileira, de propriedade da FEMSA Cerveja Brasil, na medida em que reforça a associação com a Amazônia no seu material promocional, com imagens de índio, cobra e, principalmente, com o símbolo do “Y Ikatu Xingu”, que é um diferencial relacionado ao Marketing de Causa. Em termos de adaptação de produto, nota-se a necessidade de um “*six-pack basket*” no mercado dos EUA.

A Palma Louca é focada nos estrangeiros que associam o Brasil a Carnaval, descontração e cultura brasileira. O site cultural da Palma Louca é outra inovação para divulgação da cultura nacional e, por consequência, da cerveja com o mesmo nome.

No caso do GA, além da adaptação da língua e dizeres formais na embalagem, houve também uma reformulação do sabor *diet* para o mercado norte-americano. O preço era diferenciado porque o refrigerante era considerado um “produto de nicho” e a comunicação também era adaptada a esse novo público, priorizando a degustação no ponto de venda com a seguinte mensagem: “Give

Your Everyday Soda A Break”<sup>5</sup>. Além disso, havia um foco em lojas étnicas para a venda dos produtos, pois os brasileiros eram os maiores consumidores e os embaixadores da marca nos EUA.

Em Portugal, mais de 50% dos consumidores do produto eram portugueses, ou seja, o produto não se restringia apenas aos brasileiros residentes em Portugal. O Guaraná Antarctica é considerado no mercado externo um produto de nicho e, por isso, tratado com um posicionamento *premium*. Esse posicionamento se refletia no preço *premium* praticado, cerca de 10% mais caro que o refrigerante Pepsi-Cola que era já vendido no mercado português.

## **7. Qual foi o impacto do efeito país de origem nos três produtos analisados?**

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).

O efeito país de origem pode trazer benefícios positivos ou negativos para a marca, caso essa marca seja claramente identificada pelos clientes como genuinamente brasileira.

Contudo, deve-se considerar que somente 28% dos estudantes estrangeiros apontaram os setores de Refrigerantes e Cerveja, cada um, como setores que representam produtos tipicamente brasileiros.

No caso do Guaraná Antarctica, viu-se que o próprio nome da marca carrega o diferencial do nome no tipo do refrigerante – Guaraná, de forma a criar uma associação direta e positiva com esse refrigerante, que é exclusividade do Brasil. Além disso, os estudantes confirmaram que têm uma percepção positiva de um refrigerante de origem brasileira.

No caso das cervejas Xingu e Palma Louca, todo o esforço de marketing é voltado para reforçar a associação desses produtos com o Brasil, conforme detalhado no depoimento dos dois executivos da empresa e do importador. Dominique Levesque confirma que o público associa claramente essas cervejas ao Brasil, seja pelo nome ou pelo material promocional do ponto de venda e,

---

<sup>5</sup> “Dê um tempo no refrigerante do seu dia-a-dia.”

portanto, essas cervejas são beneficiadas pelo fato de serem “made in Brazil”. Sendo assim, acredita-se que o efeito país de origem esteja presente para essas cervejas, sobretudo no caso da cerveja Palma Louca.

No caso da Xingu, toda a comunicação remete à Floresta Amazônica, o que permite uma associação direta com o Brasil pelos estrangeiros. Todo o conjunto visual (imagem do índio, o próprio nome da cerveja que é de um rio da floresta) favorece essa imagem. Todavia, dependendo do nível de conhecimento do estrangeiro sobre o Brasil, o efeito “made in Brazil” pode não se verificar, sendo indiferente no caso da Xingu.

No caso da Palma Louca, no próprio rótulo do produto há a inscrição “Brazil” e também na embalagem “six-pack” há destaque para o *slogan* “100% Brazil”, o que permite ao consumidor final mais atento associar o produto à sua origem brasileira. O nome do produto “puro e simples” não parece ter uma associação tão direta com o Brasil, como atestado no questionário pelos estudantes estrangeiros, mas a comunicação em todos os materiais não deixa dúvidas de sua origem ao consumidor final. Se os consumidores tivessem uma percepção positiva de uma cerveja feita no Brasil, a Palma Louca levaria vantagens pelo efeito do país de origem.

A partir da análise isolada do questionário aos estudantes estrangeiros, não houve uma associação direta dessas cervejas ao Brasil. Considerando apenas o nome desses produtos e o fato dos entrevistados já terem contato com a cultura brasileira, os nomes das cervejas não retrataram diretamente o Brasil.

Importante ressaltar que também há uma indiferença do consumidor (representado pelo estudante estrangeiro) em relação a uma cerveja de origem brasileira e isso sugere que o “made in Brazil” não seja importante nessa categoria de produto. Como atestado pelo próprio executivo da empresa, Erick Machado: “Os estrangeiros geralmente têm uma boa aceitação dos produtos brasileiros como um todo, mas quando se trata de cervejas, os consumidores ficam surpresos ao saberem que estão consumindo uma cerveja brasileira e, na maioria dos casos, são indiferentes em relação à origem da cerveja.”

A partir dessa discussão prévia, pode-se agora responder à pergunta central desta pesquisa:

**“Até que ponto a gestão da marca garante o sucesso de um produto brasileiro em mercados internacionais?”**

Primeiramente, cabe lembrar que o método de estudo de caso não permite generalizações dos resultados. Porém, isso não invalida a utilização desse método, pois o objetivo maior do estudo de caso é a generalização analítica.

A partir da análise dos três casos aqui estudados, pode-se afirmar que a gestão eficiente da marca é uma poderosa ferramenta para proporcionar vantagem competitiva e possibilitar a diferenciação do produto no mercado internacional.

Pugliesi Jr. (2007) destaca o novo e 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.

Contudo, a gestão da marca não pode ser analisada de forma isolada. O correto alinhamento de todos os itens do composto de marketing com a gestão eficiente da marca comprova ser uma fórmula de sucesso no mercado internacional. A inovação e a criatividade também são fundamentais para que a marca se destaque no cenário internacional, que está repleto de ofertas de todos os tipos. 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”.

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 e, 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.

Adicionalmente, é primordial que a estratégia da empresa seja elaborada, considerando a sua expansão internacional e o investimento na marca nesses mercados externos. Assim, a alta administração corrobora o seu apoio à internacionalização, item também chave para que o sucesso de um produto no mercado internacional.

Outro fator importante a ser considerado é a importância do “made in Brazil” na percepção do consumidor em relação a uma categoria de produto e mais especificamente em relação a um produto/ marca. Viu-se que o impacto positivo, negativo ou indiferente do país de origem sobre um produto está relacionado principalmente com a categoria ou setor de atividade desse produto. Também se deve considerar o tipo de associação gerado pelo produto em si para que seja reconhecido como um produto do Brasil.

Contudo, a gestão da marca por si só não garante o sucesso. O maior desafio na internacionalização de empresas está na correta escolha do modo de entrada em cada mercado e, por consequência, na decisão sobre a melhor forma de distribuição dos produtos naquele país. Isso irá possibilitar que o produto esteja disponível no ponto de venda, primeiro passo para que o produto se torne conhecido pelo novo consumidor. A partir daí, a comunicação no ponto de venda, reforçando o diferencial do produto e a marca, o preço bem posicionado e o produto de qualidade com embalagem de destaque complementam a disponibilidade do produto no mercado.

Nessa decisão sobre o modo de entrada, e consequente distribuição, o distribuidor que assume a venda e a distribuição direta no mercado tem suas metas alinhadas pela venda no mercado. Assim, esse intermediário tem como atender melhor o mercado e atingir cada vez mais consumidores. Já a posição de importador o torna um agente menos ativo na prospecção de novos clientes. A falta de metas e sua consequente cobrança da empresa exportadora junto ao importador limitam o crescimento da operação e o sucesso das marcas junto aos consumidores finais.