

## 2 Referencial Teórico

### 2.1. Estratégias de Marketing Internacional

Marketing é uma atividade corporativa que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca de valor visando satisfazer e antecipar as necessidades dos consumidores. (Kotabe & Helsen, 2000; Boone & Kurtz, 2001).

O marketing pode ser classificado em cinco estágios evolutivos (Keegan & Green, 1999; Kotabe & Helsen, 2000; Boone & Kurtz, 2001):

- 1º. Marketing doméstico: a estratégia de marketing da empresa é desenvolvida limitando-se às características ambientais próprias de seu país. Apresenta tendência ao etnocentrismo.
- 2º. Marketing de exportação: neste estágio, a internacionalização é consequência de mudanças ambientais, e não resultado de uma estratégia deliberada. Assim, a empresa continua a manter um enfoque etnocêntrico aos mercados exteriores, tratando-os como extensão dos mercados domésticos.
- 3º. Marketing internacional: neste ponto, os mercados externos passam a serem tratados estrategicamente, seguindo uma orientação policêntrica, ou seja, a empresa busca ajustar-se às diferenças culturais de cada mercado. A empresa pode estabelecer subsidiárias em cada país, sem controle centralizado da matriz, em função da especificidade das necessidades dos consumidores, constituindo um caso de marketing internacional definido como marketing multi-doméstico.

- 4°. Marketing multinacional: a abordagem transfere-se de país para região, formada por países de características similares, buscando o benefício da economia de escala.
- 5°. Marketing global: a empresa adota uma perspectiva estratégica global enfatizando (1) a redução de custos e de duplicidade de esforços, (2) a transferência de produtos e marcas entre subsidiárias, (3) o atendimento a clientes globais e (4) o desenvolvimento de uma infra-estrutura de marketing global.

Cabe ressaltar que apenas em mercados onde se aceita a padronização do composto de marketing em um nível mínimo há a possibilidade de uma abordagem global (Hamel & Prahalad, 1985). Na mesma linha, Cateora (1993) afirma que uma estratégia de marketing global não significa ignorar diferenças culturais, mas sim buscar nas similaridades entre um grupo de países, uma oportunidade de padronização.

A estratégia de marketing pode ser definida como um conjunto de princípios pelos quais a empresa espera realizar seus objetivos de marketing em um mercado-alvo. Os objetivos de marketing, por sua vez, derivam da estratégia corporativa, a qual prevê a análise das forças e fraquezas internas da empresa e o estudo macro-ambiental. (Kotler, 1993).

Os elementos centrais de uma estratégia de marketing consistem (a) no mercado-alvo e (b) no composto de marketing. O mercado-alvo pode ser entendido como o grupo de pessoas às quais a empresa decide direcionar seus esforços de marketing. O composto de marketing é o conjunto de instrumentos, classificados em produto, promoção, preço e distribuição, que a empresa usa com a finalidade de atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (Kotler, 1993; Boone & Kurtz, 2001).

O processo de desenvolvimento de uma estratégia de marketing não difere em seus diversos estágios. Desta forma, tanto no modelo doméstico quanto no modelo global, as empresas devem diagnosticar suas forças e fraquezas, estudar o ambiente, definir os objetivos de marketing, selecionar os mercados-alvo e desenvolver o composto de marketing adequado (Boone & Kurtz, 2001).

### 2.1.1. Mercado-alvo

Um mercado é definido como um conjunto de pessoas (mercado de consumo) ou organizações (mercado corporativo) com poder de compra, autoridade e vontade de comprar. Visto que os mercados não são homogêneos, é improvável que uma única estratégia de marketing seja capaz de atender todos os setores de um mercado. Logo, a empresa necessita decidir qual(is) setor(es) do mercado pretende atingir. O mercado-alvo é justamente o segmento de consumidores que presumivelmente comprarão um produto particular (Boone & Kurtz, 2001), já que a instituição fará esforços no sentido de identificar seus desejos e necessidades, ajustando o seu composto segundo suas demandas.

A definição do mercado-alvo que a empresa busca atingir envolve três etapas: segmentação, seleção do alvo e posicionamento (Kotler, 1993).

A segmentação de mercado consiste na divisão de um mercado em grupos relativamente homogêneos. A seleção refere-se à decisão da empresa sobre qual(is) grupo(s) pretende atender. O posicionamento diz respeito ao conceito que a empresa irá promover para atrair o mercado-alvo.

Para realizar eficazmente a tarefa de segmentação do mercado, é necessário observar os seguintes critérios (Kotler, 1993; Boone & Kurtz, 2001):

- **Mensurabilidade:** o tamanho e o poder de compra dos segmentos devem ser mensuráveis.
- **Substancialidade:** os segmentos devem ser suficientemente amplos e lucrativos.
- **Acessibilidade:** as empresas devem ter condições de promover e servir aos segmentos.
- **Operacionalidade:** a seleção de segmentos deve estar compatível com a capacidade de marketing da empresa.

As bases para segmentação de mercados de consumo podem ser classificadas em (Kotler, 1993; Boone & Kurtz, 2001):

- Segmentação geográfica: consiste em dividir o mercado em unidades geográficas diferentes, como países, estados, regiões, municípios ou bairros.
- Segmentação demográfica: define os grupos a partir de variáveis como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, educação, religião, raça e nacionalidade.
- Segmentação psicográfica: os consumidores são divididos em grupos com base nos perfis psicológicos, nos valores e nos estilos de vida.
- Segmentação comportamental: a divisão é estabelecida a partir do relacionamento do consumidor com o produto. As variáveis utilizadas são os benefícios esperados pelo cliente, a taxa de uso do produto, a lealdade à marca, a ocasião de compra, a condição do usuário, o estágio de aptidão para compra e a atitude ou grau de entusiasmo em relação ao produto.

A segmentação em nível internacional, em geral, busca classificar os países com base em critérios socioeconômicos, políticos, demográficos, culturais, comportamentais e de estilo de vida (Kotabe & Helsen, 2000):

- Variáveis demográficas: agrupamento segundo o tamanho da população, faixa etária, composição étnica e taxas de natalidade/óbito.
- Variáveis socioeconômicas: considera os estágios de desenvolvimento econômico em que se encontram os países e dados como renda per capita, poder de paridade de compra e estrato socioeconômico.
- Variáveis culturais: a classificação dos países é feita com base nos traços culturais, o que inclui a língua, a religião, a formação educacional, grau de individualismo/coletivismo, distância do poder, grau de incerteza e grau de masculinidade/feminilidade.
- Variáveis políticas: os países podem ser agrupados conforme o sistema econômico (livre mercado, misto ou planejamento central) e o risco político.
- Variáveis comportamentais: os segmentos são formados conforme as respostas comportamentais agregadas dos países, as quais podem ser o

grau de lealdade de marca, a taxa de uso, a penetração do produto e os benefícios esperados.

- Variáveis de estilo de vida: trata as diferenças de estilo de vida dos consumidores entre países.

A perspectiva de acesso a um segmento de mercado mundial permite a abordagem do marketing global. Esta possibilidade foi apontada, por exemplo, em relação a consumidores dos EUA, Europa e sudeste da Ásia que compartilham os mesmos hábitos de consumo, formando um grupo homogêneo, apesar do distanciamento geográfico (Ohmae, 1985).

A partir dos dados de segmentação coletados, a empresa deve cruzá-los e agrupá-los em perfis de consumidores bem definidos. Após a elaboração do perfil de cada segmento de consumidores, a empresa deve avaliá-lo considerando (a) tamanho e crescimento do segmento, (b) atratividade do segmento e (c) objetivos e recursos da empresa (Kotler, 1993).

O tamanho e o crescimento do segmento dizem respeito ao potencial de vendas. A atratividade do segmento é afetada pelos fatores ambientais do mercado. Os objetivos referem-se aos propósitos estratégicos e os recursos estão ligados às habilidades necessárias para atender às necessidades dos segmentos.

Ao final do processo de segmentação, a empresa deve selecionar um ou mais segmentos em que pretende atuar. A empresa pode considerar cinco padrões de atuação (Kotler, 1993).

- Concentração em segmento único ou marketing de nicho: a empresa opta por concentrar-se em apenas um segmento, seja por recursos limitados, por falta de concorrência ou por alto nível de especialização. Esta opção, no entanto, é bastante arriscada devido à alta dependência em relação ao crescimento de um segmento específico e também sua atratividade para outras instituições concorrentes.
- Especialização seletiva: a empresa seleciona alguns segmentos que prometem ser lucrativos ou mais condizentes com as suas condições operacionais. Apresenta menor risco devido à diversificação.

- Especialização de produto: a empresa se concentra na fabricação de determinado produto que vende para diversos segmentos. Neste caso, o risco maior decorre da ameaça de obsolescência do produto.
- Especialização de mercado: a empresa se dedica a atender várias necessidades de um grupo determinado de consumidores. O risco limita-se ao poder de compra deste grupo.
- Cobertura ampla: a empresa busca atender a vários segmentos de clientes com diversos produtos de que possam necessitar. O mercado pode ser coberto através do marketing indiferenciado ou do marketing diferenciado. No marketing indiferenciado, ou marketing de massa, a empresa ignora as diferenças entre os segmentos de mercado, desenvolve um produto ou linha de produtos e o(s) promove utilizando um programa de marketing único. Já no marketing diferenciado, a empresa opera em todo mercado, mas desenvolve programas de marketing adaptados a cada segmento.

No caso de estratégias de marketing internacional, a empresa possui três alternativas de ação (Kotabe & Helsen, 2000):

- Segmentos universais: a empresa concentra-se em segmentos que transcendem as fronteiras nacionais, adotando uma estratégia padronizada ou adaptada às particularidades de cada país.
- Segmentos diversos: a empresa enfoca os segmentos locais em cada país com o mesmo produto. O programa de marketing é geralmente diferenciado na medida em que os segmentos diferem de país para país.
- Composto de segmentos universais e diversos: as empresas atendem tanto os segmentos locais quanto os universais.

Efetuada a seleção do(s) segmento(s), a empresa deve desenvolver sua estratégia de posicionamento, que compreende selecionar uma forma de diferenciar sua oferta dos concorrentes perante os consumidores (Kotler, 1993).

A diferença a ser enfatizada deve satisfazer os seguintes critérios:

- Importância: o benefício da diferença é valorizado por um número suficiente de consumidores.
- Superioridade: a diferença é superior em comparação a outras formas de se obter o mesmo benefício.
- Distintividade: a diferença não é ofertada pela concorrência ou ela é oferecida mais eficientemente pela empresa.
- Comunicabilidade: a diferença é comunicável e visível para os clientes.
- Antecipação: a diferença não é facilmente copiada pelos concorrentes.
- Disponibilidade: a diferença justifica o valor que o comprador se dispõe a pagar.
- Rentabilidade: a diferença é rentável.

Boone & Kurtz (2001) sugerem algumas possibilidades de posicionamento para um produto:

- Atributos: ênfase em algum atributo do produto capaz de diferenciação.
- Preço: o valor é ressaltado para o consumidor.
- Qualidade: a diferenciação é feita através de uma qualidade superior.
- Concorrência: comparação com os competidores para mostrar paridade ou superioridade.
- Aplicação: o uso do produto é realçado.
- Usuário: busca identificação com o segmento alvo da estratégia.
- Categoria: o objetivo é relacionar o produto à categoria que pertence.

A estratégia de posicionamento internacional considera três opções básicas de escolha (Kotabe & Helsen, 2000):

- Segmento universal e tema de posicionamento uniforme: a empresa opta por atender a um segmento de forma global e utiliza o mesmo tema de posicionamento para atingi-lo.
- Segmento universal e temas de posicionamento diferentes: embora o segmento apresente características similares entre os países, alguns fatores justificam a adaptação do tema de posicionamento.

- Segmento diferente e temas de posicionamento diferentes: como os segmentos diferem entre os países, a empresa adapta o tema de posicionamento de acordo com o mercado em que atua.

## **2.1.2. Composto de Marketing**

### **2.1.2.1. Produto**

Além de adaptações físicas comumente necessárias no produto em função de diferente sistema de voltagem, clima, nível tecnológico, padrão de qualidade e língua, entre outras variáveis, o produto pode sofrer alterações devido a diferenças culturais e ao grau de inovação que representa (Cateora, 1993).

A introdução de um produto em um mercado estrangeiro deve ser precedida de um exame profundo da cultura em que pretende inserir-se. Diferentes valores e hábitos podem oferecer resistência ao produto, uma vez que este significa mais do que sua forma física e função básica. Torna-se, então, fundamental investigar como o produto é percebido pela cultura local, considerando seus diversos componentes, tais como: cores, sabores, odores, texturas, funcionalidade, embalagem, rótulo, garantia, imagem da marca, design, país de origem, serviço pós-venda e outros atributos físicos e psicológicos (Cateora, 1993).

Outro fator importante a ser analisado diz respeito ao grau de inovação que o produto pode representar em outro mercado. Desta forma, variáveis como a reação do consumidor e o tempo de aceitação, devem ser estudadas (Cateora, 1993).

Basicamente, as empresas escolhem uma opção entre três estratégias de produto para a penetração em mercados estrangeiros (Kotabe & Helsen, 2000):

- Manter a mesma política de produto e/ou de comunicação utilizada no mercado doméstico;

- Adaptar o produto ao mercado externo;
- Desenvolver um produto global para atender aos consumidores estrangeiros.

Keegan & Green (1999) desdobram estas estratégias em cinco opções:

- Opção 1 - Extensão de produto e de comunicação: caso o produto atenda às mesmas necessidades nos diversos mercados, possuam as mesmas condições de uso e requeiram as mesmas habilidades para a compra do produto, é possível a padronização de comunicação e de produto. Ex: Introdução mundial da lâmina de barbear Sensor da Gillette.
- Opção 2 – Extensão de produto e adaptação das comunicações: Apesar da possibilidade do produto permanecer o mesmo, uma diferenciação no ambiente competitivo ou cultural pode levar a diferentes funções do produto ou necessidades dos consumidores, tornando necessária a adaptação da variável de comunicação. Ex: Bicicletas e *scooters* têm função recreativa nos EUA, enquanto que em outros países estes produtos são considerados como transporte básico.
- Opção 3 – Adaptação do produto e extensão das comunicações: O produto deve ser adaptado em razão das condições de uso impostas pelo mercado, no entanto, as similaridades culturais permitem que a estratégia de comunicação seja harmonizada. Ex: Os restaurantes McDonald's estão introduzindo variações no cardápio de acordo com gostos locais, porém mantêm uma estratégia de comunicação única.
- Opção 4 – Adaptação do produto e das comunicações: Expressivas diferenças culturais e físicas dos países podem levar à necessidade da adaptação do produto e, conseqüentemente, do esforço de comunicação.
- Opção 5 – Invenção de produto: A empresa visa oferecer novos produtos que atendam às necessidades e oportunidades comuns de um conjunto de mercados.

### **2.1.2.2. Promoção**

A estratégia promocional pode envolver diversos instrumentos: propaganda, publicidade, marketing direto, promoções de vendas, relações públicas, feiras comerciais, venda pessoal e patrocínio de eventos (Kotler, 1993).

McKenna (2002) adverte, porém, que a estratégia de comunicação deve ser vista como uma rede de distribuição de informação, e não, considerando os diferentes meios de forma independente.

#### **Propaganda:**

As etapas de um plano de comunicação no ambiente internacional são similares às adotadas no marketing doméstico, quais sejam (Kotabe & Helsen, 2000):

- 1º. Seleção da audiência-alvo e do tema do posicionamento.
- 2º. Definição dos objetivos estratégicos e operacionais da campanha.
- 3º. Determinação do orçamento promocional.
- 4º. Desenvolvimento de uma estratégia de mensagem.
- 5º. Decisão sobre a estratégia de mídia (meio de comunicação).
- 6º. Monitoramento e avaliação da eficácia da campanha.

Em mercados globais, no entanto, surgem alguns fatores a serem considerados no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação. Cateora (1993) e Kotabe & Helsen (2000) apontam cinco tipos de restrições na propaganda:

- Barreiras de linguagem: erros de tradução podem comprometer a campanha. Para evitá-los, é indicado usar os serviços de uma agência de propaganda ou simplesmente não traduzir a mensagem.
- Barreiras culturais: para conquistarem sucesso, as campanhas de propaganda devem refletir o sistema de valores culturais da audiência-alvo. Estereótipos culturais representam um risco elevado de fracasso.

- Atitudes locais em relação à propaganda: diz respeito às diferenças de sentimento da população em relação à propaganda.
- Infra-estrutura de mídia: em países onde há abundância de veículos de mídia, há o problema da eficácia na alocação dos recursos. Já em países nos quais não há uma infra-estrutura de mídia desenvolvida podem ocorrer inúmeros problemas, como comprometimento da qualidade, escassez de espaço e indicadores para avaliação não confiáveis.
- Regulamentação para a propaganda: as empresas devem se ajustar às regulamentações impostas pelo governo local ou por associações locais de propaganda, que geralmente impõem restrições quanto à propaganda de produtos de vício e farmacêuticos, propaganda comparativa, conteúdo das mensagens e propaganda destinada às crianças.

No caso específico da mensagem da propaganda, a organização deve decidir sobre padronizá-la (global ou regionalmente) ou adaptá-la. A padronização tem as vantagens de economia de escala, de definição consistente da imagem, de atingir segmentos de consumidores globais, de uso do talento criativo e de transferência de campanhas bem sucedidas a outros mercados. Por outro lado, a adaptação torna-se necessária quando as diferenças culturais são destacadas, as regulamentações locais impõem mudanças, o grau de maturidade do mercado é diferente ou ainda, os escritórios de propaganda locais resistem a aceitar material criativo de outros países (Cateora, 1993; Kotabe & Helsen, 2000).

Harris & Attour (2003) investigando as práticas de propaganda internacional de 51 marcas nos mercados dos EUA, Europa e Oriente Médio concluíram que a padronização total é um evento raro (11% da amostra). No entanto, foi constatado um alto nível de padronização regional.

Ao optarem por anúncios multinacionais, as empresas podem, em um extremo, delegar a criação de textos à subsidiária ou distribuidor local. Em outro extremo, centralizar todo o processo em um escritório global ou regional. Sendo assim, podem-se observar as seguintes abordagens (Kotabe & Helsen, 2000):

- Propaganda de exportação: O texto é desenvolvido para todos os mercados, sendo o mesmo tema de posicionamento mundialmente veiculado.
- Propaganda de protótipo: As filiais locais recebem um programa de propaganda cujas orientações devem seguir.
- Propaganda cooperativa: A responsabilidade pela execução dos anúncios é concedida às filiais locais, restringindo as orientações apenas ao tema de posicionamento.

A seleção de uma agência de propaganda para atender aos mercados externos também envolve algumas opções, a saber:

- Trabalhar com a mesma agência do mercado doméstico.
- Contratar uma agência local em cada mercado estrangeiro.
- Selecionar um escritório local de uma agência internacional.
- Escolher uma rede internacional de agências de propaganda.

Os critérios apontados por Kotabe & Helsen (2000) para a seleção da agência são: a cobertura e qualidade da cobertura de mercado da agência, a experiência em campanhas internacionais, o tamanho, o escopo e a qualidade dos serviços de apoio, a imagem desejável ser local ou global e a existência de conflito de contas.

### **Promoções de vendas:**

As promoções de vendas são ferramentas de incentivo, principalmente de curto prazo, visando estimular a compra imediata e/ou em maior volume e a experimentação. Como exemplos de promoção pode-se citar: amostras grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações e concursos (Kotler, 1993).

O desenvolvimento eficaz de promoções de vendas pode otimizar a performance da propaganda e da força de vendas e, no ambiente internacional, permite sobrepor barreiras na utilização da propaganda (Cateora, 1993).

Pelos motivos citados a seguir as promoções de vendas sugerem uma política local (Kotabe & Helsen, 2000):

- As diferenças de desenvolvimento econômico tornam algumas técnicas promocionais mais ou menos atraentes.
- As diferenças no grau de maturidade do mercado exigem incentivos diferentes.
- A diversidade de percepções culturais pode produzir impactos opostos.
- A especificidade da estrutura comercial local – equilíbrio de poder entre fabricantes e comerciantes - demanda estratégias próprias.
- As regulamentações governamentais proíbem determinadas práticas em alguns países.

### **Venda pessoal:**

Nesta abordagem, a empresa promove seus produtos através de uma equipe de vendedores, que irão interagir pessoalmente com os clientes.

### **Marketing Direto:**

As ferramentas de marketing direto (mala direta, *telemarketing*, *web marketing*, catálogos, etc) permitem à empresa desenvolver um relacionamento direto com seus consumidores. Os principais benefícios são: possibilidade de seleção de clientes potenciais, personalização da mensagem, continuidade no relacionamento, maior atenção do cliente e não visibilidade por parte da concorrência.

### **Feiras comerciais:**

O esforço promocional é dirigido para outras empresas do segmento (*business-to-business*). Shoham (1996) considera a feira comercial como o principal meio de promoção das empresas exportadoras.

### **Publicidade:**

Esforço de divulgação de produtos através de artigos, revistas da empresa, material audiovisual e de multimídia de cunho informativo, desvinculado do espaço de mídia pago. O conceito de publicidade, entretanto, evoluiu para a função de Relações Públicas.

### **Relações públicas:**

Consiste em um canal indireto de comunicação, não pago, cujo objetivo principal é o de reforçar a imagem corporativa e de suas marcas, incluindo ferramentas como: notícias, discursos, eventos, serviços sociais, revistas, filmes e *web pages*. Curry (1999) ressalta sua importância no ambiente internacional:

“Empresas internacionais possuem enorme preocupação com suas Relações Públicas, uma vez que precisam lidar com uma ampla variedade de culturas de mídia, bem como com as notícias domésticas. No exterior, praticamente tudo o que uma companhia estrangeira faz, tanto antes quanto depois de sua entrada no país, será examinado; quanto maior a empresa, maior será o exame<sup>1</sup>.”

Curry, 1999, p. 83

### **Outros meios promocionais:**

O patrocínio de eventos esportivos ou artísticos de apelo global é um veículo também muito usado para promoção nas empresas. O evento deve reforçar a imagem da marca que a empresa tenta promover (Kotabe & Helsen, 2000).

---

<sup>1</sup> Tradução da autora.

### 2.1.2.3. Distribuição

#### 2.1.2.3.1. Estratégias de Entrada no Mercado Internacional

Boone & Kurtz (2001) destacam a importância da decisão sobre o canal de distribuição para a entrada em um mercado estrangeiro. A empresa deve primeiramente decidir qual o método de entrada mais adequado e, em seguida, como efetuar a distribuição através do canal escolhido.

A estratégia de canal nos mercados externos denota o grau de envolvimento da empresa no processo de internacionalização. No extremo mais baixo de comprometimento, encontra-se a exportação, e no grau mais elevado, o investimento externo direto (Nickels & Wood, 1999; Boone & Kurtz, 2001).

A escolha do modo de entrada envolve várias opções (Keegan & Green, 1999; Nickels & Wood, 1999; Kotabe & Helsen, 2000):

#### **Exportação indireta:**

A empresa apóia-se nos serviços de um intermediário para vender no exterior. Há diversos tipos de intermediários:

- O gerente de exportação independente age como o departamento de exportação da empresa e é remunerado com comissão sobre as vendas.
- A empresa exportadora compra e vende os produtos, assumindo todas as responsabilidades envolvidas na exportação.
- O corretor de exportação aproxima um comprador do exterior e uma empresa local e recebe comissão pelos negócios fechados.
- A *trading company* compra sob sua responsabilidade no país estrangeiro e exporta os bens para seu país de origem.

A exportação indireta oferece a vantagem de custos de implantação baixos e de riscos de crédito menores. Entretanto, o exportador tende a não conhecer bem o

mercado e raramente conquista lealdade do consumidor, visto que não há um envolvimento estratégico entre a empresa e o intermediário.

### **Exportação cooperativa:**

A exportação cooperativa também é caracterizada como exportação indireta. A modalidade mais utilizada é a exportação casada (*piggyback*) em que a empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa no mercado estrangeiro.

Outra forma de exportação cooperativa consiste na formação de um consórcio que agrupa diversos fabricantes ou produtores para a realização da atividade exportadora.

### **Exportação direta:**

A própria empresa, neste caso, cuida das transações de comércio internacional, seja através de um departamento de exportação dentro de sua estrutura local, ou de uma subsidiária de exportação ou filial de vendas no exterior, ou ainda de distribuidores exclusivos. Ao contrário da exportação indireta, os custos de implantação são altos e os riscos de crédito são maiores, principalmente nos primeiros anos. No entanto, a exportação direta permite um melhor conhecimento dos mercados, maior experiência internacional e o desenvolvimento da lealdade do consumidor para as marcas da empresa.

O envolvimento exportador pode ser avaliado em função de características organizacionais e gerenciais, da abrangência de mercados atendidos e da experiência internacional (Keegan & Green, 1999; Gençtürk & Kotabe, 2001).

Conforme a classificação de Gençtürk & Kotabe (2001), o envolvimento exportador de uma empresa pode ser enquadrado como:

- Passivo: quando a empresa não se esforça na exploração de sua capacidade exportadora.

- Exploratório: início do desenvolvimento exportador da firma, com montante de exportações abaixo de 5% sobre o faturamento total.
- Experimental: a empresa se empenha em exportar para países geograficamente ou culturalmente próximos, alcançando vendas provenientes das exportações superiores a 5% sobre o faturamento total.
- Comprometido: a empresa exporta para países distantes geograficamente e culturalmente, apresentando volume de exportação superior a 5% sobre o faturamento total.

### **Alianças estratégicas:**

As alianças podem incluir qualquer tipo de acordo entre empresas como, por exemplo, o licenciamento, as *joint ventures* ou uma parceria para troca de tecnologia. A característica singular de uma aliança reside no propósito estratégico e mutuamente benéfico que deve existir para as organizações participantes.

- Licenciamento: Consiste numa transação contratual em que a firma local (a licenciadora) oferece alguns ativos (ex: o direito de uso da marca) a uma empresa estrangeira (a licenciada) em troca do pagamento de *royalties*. Possui as vantagens de não requerer muitos recursos da empresa, de facilitar o acesso a mercados fechados e com barreiras às importações e de ser menos arriscado econômica e politicamente. Por outro lado, as receitas são menores em comparação a outros modos de entrada e há o risco de falta de comprometimento ou de rompimento da parceria.
- Franchising: Define-se como um acordo em que o franqueador concede ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e da marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties*. Tal como o licenciamento, a franquia prevê um investimento mínimo e menores riscos políticos. Além destes benefícios, ainda pode-se assinalar que a motivação dos franqueados tende a ser alta e há a possibilidade de

conhecimento do mercado. Em contrapartida, o fluxo de renda é menor para o franqueador e há o risco de falta de controle sobre as operações.

- *Joint ventures*: A entrada é realizada através da formação de uma sociedade entre a empresa estrangeira entrante e uma parceira local para o estabelecimento de uma nova organização no país-alvo. Oferece as vantagens de maior retorno via a participação nos lucros e maior controle operacional. Além disso, a sinergia entre as empresas participantes pode alavancar competências. Por outro lado, o risco de conflito entre as partes é elevado.

### **Subsidiária de propriedade total da matriz:**

Neste caso, as empresas têm a opção de adquirir uma empresa existente no mercado-alvo ou iniciar uma nova empresa no exterior. Assim, a empresa tem total controle sobre as operações e os lucros. Inversamente, os riscos políticos e econômicos associados a esta estratégia são mais elevados em comparação às outras formas de entrada.

#### **2.1.2.3.2. Plano de Distribuição**

Definido o método de entrada mais adequado à empresa, torna-se necessário desenvolver um plano de distribuição, o que envolve basicamente decisões sobre transporte, armazenagem e administração de estoques, as quais serão afetadas pela tradição, cultura, infra-estrutura econômica, leis e topografia, entre outros fatores, em cada mercado (Kotabe & Helsen, 2000).

A logística global, tal como a logística doméstica, envolve a administração de materiais e a distribuição física. A administração de materiais diz respeito ao fluxo de matérias-primas, peças e suprimentos no interior da empresa. A

distribuição física refere-se à movimentação dos produtos acabados ou semi-acabados da empresa aos seus clientes (Kotabe & Helsen, 2000).

Embora as funções da distribuição – transporte, armazenagem, controle de estoques, processamento de pedidos e administração da informação, entre outros - sejam as mesmas tanto em nível doméstico quanto em nível global, elas tornam-se mais complexas no comércio internacional em razão de fatores, como (Kotabe & Helsen, 2000):

- Distância: quanto maior for a distância em relação ao mercado, maiores serão os custos diretos de transporte e indiretos, como armazenagem e controle de estoques.
- Flutuações da taxa de câmbio: o planejamento deve ser ajustado sempre se considerando as mudanças nas taxas de câmbio.
- Intermediários estrangeiros: o número de intermediários participantes do processo de logística global é maior do que no doméstico e, além disso, em muitos casos, torna-se necessário estabelecer conexões pessoais nos países.

De acordo com Cateora (1993), a análise sobre o melhor canal de distribuição em um determinado mercado deve levar em consideração os objetivos estratégicos da firma, os quais se traduzem nos “6 Cs” da estratégia de canal: custo, capital, controle, cobertura, característica e continuidade.

- Custo: refere-se ao custo de desenvolvimento e de manutenção do canal em relação ao volume de vendas esperado.
- Capital: o investimento para a montagem de um sistema de distribuição em um país estrangeiro requer alto montante de capital, o que implica em disponibilidade de crédito. A utilização de intermediários diminui a necessidade de capital, porém há que se considerar a administração do fluxo de caixa e a formação de um estoque inicial.
- Controle: quanto maior for o envolvimento da empresa na distribuição de seus produtos, maior será seu grau de controle sobre a estratégia de marketing.

- Cobertura: para atingir os objetivos de volume de vendas, *market share* e penetração de mercado é preciso avaliar o nível de cobertura necessário e a capacidade da empresa em desenvolver um sistema de distribuição para atingi-lo, considerando-se fatores como: densidade demográfica, força da competição, distribuição de renda e disponibilidade de intermediários.
- Característica: a construção de um canal de distribuição envolve considerações sobre as características da empresa e do mercado, como: perecibilidade, fragilidade, complexidade da venda, valor do produto e necessidade de vendedores.
- Continuidade: a longevidade do sistema de distribuição requer o comprometimento dos intermediários com a empresa, o que pode representar problemas principalmente no caso de agentes, atacadistas e varejistas.

Em relação ao transporte, a decisão gerencial deve ser tomada com base em três fatores: valor por volume, perecibilidade do produto e custo do transporte. O índice de valor por volume refere-se ao custo adicionado aos materiais usados no produto. A perecibilidade diz respeito à degradação da qualidade com o decorrer do tempo ou obsolescência do produto ao longo de seu ciclo de vida. O custo de transporte é determinado pela combinação dos fatores de valor por volume e perecibilidade (Kotabe & Helsen, 2000).

Cateora (1993) acrescenta ainda outros fatores a serem considerados:

- A adequação da embalagem em função de variações de temperatura, umidade, manuseio e roubo, o que pode elevar os custos de frete devido ao peso e volume.
- Sinalização dos produtos e dos *containers* deve estar de acordo com as exigências locais.
- A qualidade do serviço prestado ao cliente.
- A carga deve possuir cobertura de seguro contra eventuais danos ou roubos.

- O tempo de entrega dos produtos em razão do meio de transporte e da necessidade de armazenagem.
- Custo do estoque em trânsito.

Enfim, um sistema otimizado de distribuição deve envolver desde a decisão sobre a localização de uma fábrica até a entrega ao consumidor, considerando-se a eficiência no uso do capital investido, dos recursos, da produção, dos estoques, da embalagem e do transporte (Cateora, 1993).

#### **2.1.2.4. Preço**

De acordo com Kotler (1993), as empresas possuem três estratégias de preço alternativas para o mercado global:

- Preço uniforme único: o mesmo preço é praticado em todos os mercados sofrendo apenas o ajuste cambial.
- Preço com base no mercado de cada país: preço determinado pelo poder de compra dos consumidores.
- Preço com base no custo de cada país: utilização de um *mark-up* padrão sobre os custos em cada mercado.

Todavia, qualquer que seja a escolha, os preços no varejo, freqüentemente, serão muito mais altos no mercado externo do que no mercado doméstico, devido aos custos incrementais associados à exportação. Esse fenômeno é conhecido como escalada de preços (Kotler, 1993).

Kotabe & Helsen (2000) indicam duas abordagens amplas para lidar com a escalada de preço: (1) encontrar formas de reduzir o preço de exportação ou (2) posicionar o produto como uma marca *premium* ou *superpremium*.

No primeiro caso, a redução do preço de exportação pode ser resultante das seguintes ações: reorganização do canal de distribuição buscando o encurtamento

do canal ou eficiência do custo, da eliminação de algumas características do produto, da redução do tamanho do produto, da montagem ou fabricação do produto em países estrangeiros e da adaptação do produto no intuito de evitar os impostos ou tarifas.

Já para a estratégia de posicionamento “*Premium*”, é preciso alinhar os outros componentes do composto de marketing para a construção desta imagem.

Os fatores-chave que determinam o preço de um produto ou serviço em um mercado exterior são (Kotabe & Helsen, 2000):

- Custos e metas da empresa: em relação às metas, a empresa pode objetivar a maximização do lucro, a penetração no mercado ou a projeção de imagem. Qualquer que seja o objetivo, no entanto, os custos de produção e de venda determinam um valor mínimo que deve ser cobrado.
- Consumidores: o poder de compra, os hábitos e gostos, e a existência de bens substitutos determinam o nível de demanda.
- Concorrência: o preço praticado pela concorrência é um parâmetro importante para a formação de preço. A situação competitiva sofrerá influência do número de concorrentes, da natureza da concorrência, da presença de pirataria e contrabando e da força das marcas.
- Canais de distribuição: a pressão exercida pelos canais afeta a política de preços e deriva da extensão e do poder dos intermediários.
- Políticas governamentais: a intervenção do governo através dos impostos, das tarifas e dos controles de preço afeta diretamente o preço. Além disso, outros fatores, como taxas de juros, volatilidade da moeda e inflação, interferem no custo do produto e indiretamente no preço.

Uma vez resumidos os tópicos que compõem as decisões de marketing, considerando as 4 principais ferramentas gerenciais, enfatiza-se em seguida aquela que consiste no alvo maior da pesquisa.

## 2.2. Decisões de Marca

Uma marca pode ser definida como um nome, termo, símbolo, desenho ou qualquer combinação que identifique os produtos de uma empresa, diferenciando-os dos produtos da concorrência (Boone & Kurtz, 2001; Souza & Nemer, 1993).

Segundo Kotler (1993), uma marca pode ser definida como um nome, símbolo, desenho, logotipo ou um conjunto desses elementos, e tem como essência oferecer aos compradores uma série de significados. O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver associações positivas em relação a ela. O seu valor relaciona-se diretamente ao grau de reconhecimento, à qualidade percebida, a fortes associações emocionais e mentais, além de patentes e relacionamento nos canais.

Para Kapferer (1992), a marca significa mais do que um nome, pois traz informações como atributos, valores e princípios, criando uma identidade para o produto e facilitando a escolha do consumidor no processo de compra.

Calder & Reagan (2001) consideram que uma marca é o significado do produto sob a perspectiva do consumidor.

Para uma definição mais completa, as marcas podem ser classificadas em (Souza & Nemer, 1993; Boone & Kurtz, 2001):

- Marca do fabricante: o produto recebe a marca pertencente ao fabricante ou produtor. Esta alternativa permite à empresa capitalizar o reconhecimento de sua(s) marca(s) e maior controle sobre o marketing, porém representa maior risco e custo.
- Marca própria: a marca do produto pertence ao atacadista ou varejista, o que lhe pode render maiores margens de lucro, além de maior controle sobre a imagem, a qualidade e os preços dos produtos que vendem. Sob o ponto de vista do fabricante, destinar parte da produção para marcas de terceiros permite aumentar a eficiência produtiva e alcançar segmentos de mercado adicionais. No entanto, produzir exclusivamente para terceiros, apesar de também ser um negócio lucrativo, pode colocar o fabricante numa posição de dependência em relação a poucos clientes.

- Marca individual: a marca é utilizada em um produto específico dentro da linha de produtos da empresa. Esta opção oferece como principais vantagens: (a) otimização da segmentação de mercado; (b) não comprometimento da imagem de outros produtos ou da empresa no caso de insucesso do produto; (c) possibilidade de aumentar a participação de mercado com várias marcas diferentes; e (d) estímulo de competição interna. Por outro lado, o uso de marcas individuais representa maiores custos à empresa, uma vez que incorre em todas as despesas a cada lançamento, bem como não desfruta da reputação de outros produtos da empresa.
- Marca guarda-chuva: a mesma marca identifica diversos produtos da empresa. Neste caso, as vantagens são: (a) menor custo para a introdução de novos produtos, e (b) aproveitamento da reputação da marca. No entanto, deve haver uma preocupação em utilizar a marca guarda-chuva somente em produtos similares e com a mesma qualidade, caso contrário corre-se o risco de afetar a imagem de outros produtos e da empresa.

O investimento em marcas pode trazer diversos benefícios às firmas, quais sejam (Aaker, 1995; Boone & Kurtz, 2001):

- Aumenta a possibilidade de reconhecimento dos produtos pelo consumidor no momento da compra.
- Pode contribuir na percepção de qualidade dos produtos feita pelo cliente.
- Possibilita a criação de um sentimento de lealdade por parte dos consumidores e a repetição de compra.
- Permite desenvolver programas de marketing de forma mais eficiente e eficaz.
- Provê maior liberdade no estabelecimento do preço, uma vez que o consumidor leal à marca não mostra muita sensibilidade a variações no preço.

- Facilita o lançamento de novos produtos através da extensão de uma marca bem sucedida.

Em última análise, uma identidade de marca forte pode se traduzir em uma importante fonte de vantagem competitiva (Aaker, 1995; Boone & Kurtz, 2001). A empresa dispõe de uma vantagem competitiva sustentável quando possui recursos e habilidades raros, valiosos e difíceis de serem imitados em relação aos concorrentes (Barney, 2002).

Esse valor adicionado que a marca confere ao produto no seu mercado é definido como *brand equity* (Aaker, 1995; Boone & Kurtz, 2001; Kapferer, 1992). Marcas com um alto nível de *brand equity* garantem vantagens financeiras à empresa, na medida em que comandam fatias maiores de mercado e podem cobrar um preço mais elevado do que a concorrência (Boone & Kurtz, 2001).

O retorno financeiro de uma marca também é expresso na capitalização da empresa no mercado. Estudos apontaram que o valor de uma marca global bem estabelecida é responsável por mais da metade do valor total de mercado da organização que a detém (Tybout & Carpenter, 2001).

*Brand equity* refere-se também ao valor que a marca representa para o consumidor (final e intermediário), na medida em que facilita o processamento e a interpretação das informações referentes ao produto, gera confiança sobre a decisão de compra e satisfação no seu uso (Aaker, 1995).

Neste sentido, a marca representa diversos papéis para o consumidor: no período de aquisição de informações anterior à compra, serve como um indicador das características de um determinado produto. Após o uso e avaliação de seus atributos, a marca passa a ser uma referência em decisões de compra futura, reduzindo portanto, o risco. Mesmo quando há a dificuldade de avaliar completamente os seus atributos, a marca atua diminuindo a possibilidade de dissonância cognitiva no estágio pós-compra, ou seja, imprimindo confiança no consumidor sobre sua decisão de compra. E ainda, a marca pode gerar satisfação para o consumidor quando seu uso imprime prestígio no meio social (Aaker, 1995; Tybout & Carpenter, 2001).

A importância da marca para determinado consumidor irá depender de diversos fatores. Bearden & Etzel (1982) concluíram em seu estudo que as marcas são mais importantes para bens usados publicamente do que privadamente.

McEnally & Chernatony (1999) apontam o contexto cultural e o tipo de produto como fatores que influenciam o grau de importância da marca na decisão de compra.

A formação de *brand equity* é resultante do investimento em 5 categorias de ativos: (a) lealdade à marca; (b) conhecimento da marca; (c) associações com a marca; (d) qualidade percebida e (e) outros ativos (Aaker, 1995).

### **Lealdade à marca:**

A lealdade à marca pode ser entendida como resultado de dois fatores determinantes: a repetição de compra e o comprometimento entre o consumidor e a empresa, apesar do esforço da concorrência (Griffin, 1995).

Para avaliar o relacionamento do consumidor em relação à marca, consideram-se níveis de lealdade, os quais podem variar de acordo com alguns autores, mas que em suma, caracterizam uma escala que parte do ponto mínimo da não lealdade até o ponto máximo da lealdade (Peter & Olson, 2002).

Boone & Kurtz (2001) listam 3 estágios:

- Reconhecimento da marca: o consumidor percebe o produto recém-introduzido no mercado. A empresa esforça-se para que a marca torne-se conhecida.
- Preferência pela marca: uma vez experimentada pelo consumidor, a marca passa a ter sua preferência, quando disponível, frente à oferta concorrente.
- Insistência pela marca: o consumidor rejeita alternativas concorrentes e busca insistentemente a marca desejada.

Griffin (1995) relaciona quatro níveis:

- Sem lealdade: consumidores que não possuem nenhum relacionamento especial com uma marca em relação a outras, respondendo mais a fatores ambientais para a decisão de compra.

- Lealdade inercial: apesar de não haver preferência grande por determinada marca, estes consumidores apresentam repetição de compra, por hábito ou comodidade.
- Lealdade latente: consumidores que possuem uma marca de preferência, porém registram baixo nível de repetição de compra, principalmente em virtude de fatores situacionais no momento da compra.
- Lealdade Premium: consumidores com forte envolvimento com uma marca favorita que compram regularmente.

Aaker (1995), por sua vez, aponta cinco níveis de lealdade:

- Nível 1: corresponde aos consumidores não leais a uma marca específica e sensíveis a mudanças de preço.
- Nível 2: refere-se aos consumidores que apresentam uma marca habitual e que se mostram fiéis, caso não haja motivo mais forte para mudança.
- Nível 3: compreende consumidores satisfeitos com uma marca e que permanecem fiéis devido a custos de mudança.
- Nível 4: neste nível encontram-se os consumidores que possuem um relacionamento emocional com a marca.
- Nível 5: diz respeito aos consumidores comprometidos com uma marca por uma relação de identificação e expressão de suas personalidades.

A conquista da lealdade do consumidor acrescenta valor à marca não somente pela receita derivada da repetição de compra, como também pelos menores custos de marketing, visto que atrair novos clientes custa mais do que reter os já existentes (Griffin, 1995). Devem ser mencionados, ainda, outros benefícios da lealdade do consumidor: melhor acesso aos canais de distribuição, que terão interesse em comercializar uma marca forte; geração de novos clientes através da referência de consumidores leais; e, tempo maior de resposta aos movimentos dos competidores (Aaker, 1995).

Investimentos em conhecimento da marca, em qualidade percebida e em identidade da marca podem contribuir para a lealdade à marca. De uma forma mais direta, a empresa pode buscar a lealdade do consumidor através da

implantação de programas para usuários frequentes e clubes de clientes, bem como utilizando a base de dados dos clientes para um relacionamento mais individualizado (Aaker, 1996).

Yu & Dean (2001) ainda sugerem às empresas explorar e, na medida do possível administrar, o componente emocional do relacionamento com o cliente para reter e aumentar o nível de lealdade. Conforme pesquisa desses autores, os sentimentos derivados da experiência com um serviço têm impacto significativo na satisfação do consumidor, que por sua vez, relaciona-se positivamente com a lealdade.

### **Conhecimento da marca:**

Aaker (1996, p. 10) define conhecimento da marca como “a força da presença de uma marca na mente do consumidor” e o classifica em três níveis, do menor para o maior:

- Reconhecimento da marca: o consumidor identifica determinada marca em meio à exposição de diversas marcas da categoria do produto.
- Lembrança da marca: o consumidor lembra em qual categoria de produto a marca está inserida sem apoio de uma lista de marcas desta categoria.
- Dominância da marca: é a única marca lembrada quando o consumidor pensa em uma categoria.

O nível de conhecimento da marca necessário para efetivar uma compra depende de como se realiza o processo de decisão de compra. Em alguns casos, como por exemplo, em compras de supermercado ou roupas, as decisões sobre marca são feitas na loja e os consumidores buscam reconhecer marcas que são familiares, geralmente por características de embalagem. Em outros casos, quando por exemplo, a compra é feita na sua própria casa, o consumidor necessita de um nível mais alto de conhecimento da marca, pois não haverá estímulos para ativar o conhecimento da marca em sua memória (Peter & Olson, 2002).

O conhecimento da marca traz valor na medida em que proporciona um meio de se estabelecer associações, desenvolve um sentimento de familiaridade e demonstra solidez. Estudos comprovaram que o reconhecimento por si só resulta geralmente em sentimentos positivos e que os consumidores instintivamente preferem produtos que pelo menos já viram em comparação a itens totalmente novos (Aaker, 1996).

Estabelecer presença na mente do consumidor requer investimento contínuo em estratégias promocionais, principalmente através de propaganda, mas também através de publicidade, de equipes de vendas e de promoções de vendas e eventos (Peter & Olson, 2002).

### **Qualidade percebida:**

O conceito de qualidade não decorre de medidas exatas, mas resulta da percepção de cada consumidor após uma série de experiências com determinada marca (Aaker, 1995).

Em setores onde ocorre pouca variação na oferta, a qualidade no serviço pode ser um fator diferenciador importante da concorrência, gerando repetição de compras e agregando valor à empresa (Bateson & Hoffmann, 2001).

A percepção de qualidade também imprime valor à marca sob outras formas: Primeiro, porque geralmente é a razão para a decisão de compra. Além disso, atrai o interesse dos canais de distribuição igualmente preocupados com a qualidade. Por fim, oferece uma base forte para estratégias de preço “Premium” e de extensões de marca.

Para criar uma percepção alta de qualidade, torna-se fundamental, em primeiro lugar, o entendimento das necessidades do consumidor e da capacidade da empresa em atendê-las. A partir de então, a organização deve buscar atender as expectativas do cliente, através de processos e de pessoas, e gerenciá-las através da comunicação e do preço (Bateson & Hoffmann, 2001).

Aaker (1996) acrescenta que a empresa, para criar e manter a qualidade, deve proteger a marca de má reputação e, em alguns casos, educar o consumidor para avaliar adequadamente o produto.

### **Associações em torno da marca:**

Ao transmitir ao público a identidade de uma marca, a empresa realiza diversas associações em torno desta, produzindo uma imagem na mente do consumidor. Como resultado, a imagem da marca poderá fornecer ao consumidor uma justificativa para a decisão de compra, auxiliar o processamento de informações e criar uma atitude positiva. Além disso, para a empresa, uma boa imagem de marca representa uma ótima oportunidade para uma estratégia de extensão da marca (Aaker, 1995).

Carpenter, Glazer & Nakamoto (2001) ressaltam que quanto mais complexo for o composto de associações de uma marca na mente do consumidor, maior será a probabilidade de lembrança e maior será o impacto emocional em relação à marca. Além disso, formar uma imagem diferenciada da concorrência mostra-se fundamental para a estratégia competitiva.

Aaker (1995) relaciona diversas alternativas de associações: com ocasiões ou períodos do dia, com as características de um segmento da população, com estilos de vida ou tipos de personalidade, com celebridades, com a concorrência, com um país ou região, entre outras.

### **Outros ativos:**

Consiste no valor proveniente de patentes e relacionamentos de canal que representam barreiras de entrada a competidores.

#### **2.2.1. Processo de Criação de uma Marca**

Calder & Reagan (2001) propõem que o processo de criação de uma marca, ou *brand design*, deve se iniciar no consumidor. Assim, a organização deve buscar na vida das pessoas oportunidades de adicionar significado e transferi-lo a um

produto. A expressão deste significado pode ser feita através de formas verbais ou visuais e deve envolver toda a organização, e não somente os departamentos de marketing ou comunicação.

Para construir uma marca, Tybout & Carpenter (2001) acreditam que a empresa deve primeiramente decidir entre três tipos de marca: marcas funcionais, marcas de imagem e marcas experienciais. As marcas funcionais enfatizam associações baseadas em aspectos físicos do produto e seus benefícios. As marcas de imagem buscam criar uma personalidade para o produto, principalmente através de extensa estratégia de comunicação. As marcas experienciais, por sua vez, têm como foco o relacionamento do cliente com a organização, conjugando produtos, serviços e ambiente para criar experiências únicas.

Segundo Aaker (1996), o desenvolvimento ou fortalecimento de uma marca compreende três etapas: a análise estratégica da marca, a construção de uma identidade e a implementação desta no mercado.

#### **2.2.1.1. Análise Estratégica**

O processo de criação ou recriação de uma marca deve envolver obrigatoriamente uma análise do consumidor, da concorrência e da própria marca.

A análise do mercado consumidor envolve investigar as tendências de consumo, detectar as motivações para uso e compra, verificar como ocorre a segmentação e identificar necessidades não atendidas.

Na análise da concorrência é necessário estudar os pontos fortes e fracos dos principais competidores, suas estratégias de posicionamento e a imagem de suas marcas.

Igualmente importante é realizar uma auto-avaliação da marca (quando existente) e da organização, o que envolve, a imagem atual da marca, a herança da marca, os valores básicos, as forças e fraquezas da empresa, e os papéis de outras marcas da organização.

### **2.2.1.2. Identidade da Marca**

Aaker (1996) define identidade como um composto único de associações que representam a razão de ser da marca e uma promessa da organização aos seus clientes. Sua proposta de valor envolve benefícios funcionais (ligados a atributos do produto que conferem utilidade ao consumidor), emocionais (sensações positivas derivadas da compra ou uso do produto) ou de auto-expressão (veículo para o consumidor comunicar a sua própria imagem).

A estrutura da identidade de uma marca envolve seu centro ou essência e sua extensão. A identidade central deve conter as associações fundamentais da marca, que a tornam única e valiosa, que devem permanecer ao longo das mudanças no mercado e no produto, e que refletem os valores e a cultura da organização. A identidade estendida adiciona outros elementos que permitam uma melhor comunicação da identidade da marca, como ocorre geralmente com as associações de personalidade (Aaker, 1996).

No modelo de Kapferer (1997), a identidade da marca é composta por seis faces de um prisma:

- Face física: relaciona-se às características físicas associadas aos atributos do produto.
- Face da personalidade: a marca incorpora características humanas criando uma ligação emocional com o consumidor.
- Face da cultura: diz respeito aos valores, fonte de inspiração e ideais da marca. Sendo a marca o nome da empresa, as duas culturas se sobrepõem.
- Face do relacionamento: corresponde ao relacionamento construído com o cliente que pode resultar, por exemplo, em sensações de amizade, segurança, formalidade, etc.
- Face do reflexo: deriva da imagem idealizada pela empresa do consumidor da marca, a qual não necessariamente será o perfil real do usuário.
- Face da auto-imagem: refere-se à imagem que o consumidor deseja expressar de si próprio através do uso de determinada marca.

Para a formação de uma identidade, Aaker (1996) sugere analisar a marca sob 4 perspectivas: de um produto, de uma organização, de uma pessoa e de um símbolo. O objetivo desta análise é compor vários elementos destas perspectivas (não necessariamente todos) em uma estrutura de identidade coesa e consistente capaz de fornecer uma proposta de valor ao consumidor ou credibilidade para suportar outras marcas, o que, enfim, irá traduzir-se na base do relacionamento marca-cliente. Em alguns casos, principalmente quando a marca é considerada como uma organização ou uma pessoa, a própria identidade irá exercer diretamente a conexão entre a marca e o cliente.

### **Marca como um produto:**

Associações relacionadas ao produto são importantes na medida em que afetam diretamente a escolha de marca e a experiência de uso. Entretanto, não devem ser vistas como a base de identidade por serem fáceis de copiar, por não oferecerem diferenciação, por limitarem estratégias de extensão de marcas, por reduzir a flexibilidade para responder a mudanças de mercado ou pelo fato de que os consumidores não obedecem a um modelo de decisão racional.

As dimensões desta perspectiva são:

- Escopo do produto, ou seja, em qual classe de produto a marca está associada.
- Atributos do produto relacionados à compra ou ao uso: A proposição de valor decorre de oferecer alguma qualidade ou serviço extra ou de oferecer o melhor em algo.
- Qualidade/valor: refere-se tanto à qualidade mínima para sobreviver no mercado quanto ao uso da qualidade como elemento central da identidade. Valor pode estar associado à qualidade formando uma proposta de oferecer produtos com a melhor qualidade a preços justos.
- Ocasão de uso: a marca associa-se fortemente a um uso particular.
- Tipo de usuário: a marca constrói sua identidade com base no perfil dos usuários do produto.

- País ou região: a associação é feita com um país ou região que detenha credibilidade em determinada categoria de produto.

### **Marca como organização:**

Esta perspectiva tem como foco os atributos da organização, como por exemplo, inovação, preocupação social/comunitária, orientação para o consumidor, presença e sucesso, estratégia local versus global, e comprometimento com a qualidade (neste caso, a qualidade é o ponto central de toda a organização e não somente de um produto). A identidade, portanto, é construída a partir das pessoas, da cultura, dos valores e dos programas da empresa.

A ênfase nos atributos organizacionais mostra-se mais sólida do que nos atributos do produto, uma vez que é mais difícil de ser duplicada e pode ser aplicada a uma série de produtos, dando menos flexibilidade à concorrência. Entretanto, devido a sua complexidade, é apropriada somente quando a organização possui realmente pessoas, cultura, programas e valores coerentes com a identidade assumida.

### **Marca como pessoa:**

Esta perspectiva consiste em associar características humanas à marca, como por exemplo, gênero, idade, classe socioeconômica e traços de personalidade (competência, honestidade, dinamismo, humor, etc).

A construção da personalidade da marca pode originar-se das características do produto (categoria, embalagem, preço e outros atributos) ou resultar de outras características não relacionadas ao produto, como: da imagem do usuário (real ou idealizado), do patrocínio de eventos, da idade da marca, de símbolos, do uso de celebridades, imagem da empresa ou do país de origem. Independentemente da personalidade criada, no entanto, torna-se fundamental conservá-la através do seu comportamento ao longo do tempo, ou seja, mudanças na personalidade da marca podem afetar a identidade da marca e o relacionamento entre empresa e cliente.

Dar uma personalidade à marca torna uma identidade mais forte de diversas formas: transformando a marca num veículo para o consumidor expressar sua própria personalidade, contribuindo para a diferenciação em relação à concorrência, sugerindo o tipo de relacionamento entre cliente e empresa, e auxiliando na comunicação de atributos do produto e seus benefícios funcionais.

### **Marca como símbolo:**

Um símbolo é importante para o desenvolvimento de uma identidade na medida em que fornece coesão e estrutura, facilitando o processo de reconhecimento e lembrança da marca.

Aaker (1996) destaca três tipos de símbolo:

- Imagens visuais, como por exemplo, uma garrafa de Coca-Cola ou o símbolo da Nike.
- Metáforas: consistem em símbolos que representam um benefício funcional, emocional ou de auto-expressão. Assim, a imagem de uma pedra poderia representar força, solidez.
- Herança: neste caso, utiliza-se da história passada da marca para representar sua essência.

### **2.2.1.3. Implantação da Identidade**

Aaker (1996, p.176) define posicionamento da marca como “a parte da identidade da marca e proposta de valor que deve ser comunicada ativamente ao público alvo e que demonstra uma vantagem sobre marcas concorrentes”.

A escolha sobre que elementos da identidade devem formar o posicionamento da marca pode ter origem na essência da marca, em um benefício

ou algum ponto capaz de diferenciação, como uma característica especial de um produto ou serviço oferecido (Aaker, 1996).

Tybout & Sternthal (2001) sugerem uma estratégia para o posicionamento de uma marca em diversas etapas: O primeiro passo é mostrar ao mercado a que categoria de produto ela pertence, o que geralmente envolve enfatizar características físicas e benefícios considerados como ponto de paridade em relação a outras marcas. Em um segundo momento, a marca já tendo se estabelecido como membro de uma categoria, o esforço de posicionamento deve ser feito no sentido de estabelecer um ponto diferenciador do produto em relação à concorrência e valorizado pelo consumidor. Na última etapa, a diferenciação deve ser explorada através do melhor entendimento dos objetivos do consumidor ao usar o produto, inferindo um benefício mais abstrato e traduzindo a essência da marca.

Tendo sido decidido sobre qual será o posicionamento da marca, a próxima etapa consiste na sua execução. Aaker (1996) sugere buscar múltiplas alternativas criativas para a propaganda, bem como considerar outras formas de comunicação não tradicionais, como patrocínios em eventos, clubes, marketing direto, relações públicas, publicidade, embalagem, etc., e ainda, o uso de símbolos e metáforas pode ser um instrumento poderoso de comunicação.

Em função dos altos custos envolvidos, a estratégia de posicionamento deve ser constantemente verificada através de pesquisas quantitativas ou qualitativas, buscando acessar as percepções dos consumidores (Aaker, 1996).

### **2.2.2. A Marca no Contexto Internacional**

No mercado internacional, as empresas devem decidir entre padronizar suas marcas em mercados com características culturais semelhantes ou utilizar marcas distintas nos diferentes países ou regiões onde comercializam (Boone & Kurtz, 2001, Czinkota, 2001).

Define-se marca global como uma marca encontrada em múltiplos países cuja estratégia de marketing é coordenada de forma centralizada (Yip, 1995). Para Keegan & Green (1999), marca global compreende uma marca que utiliza os mesmos princípios de marketing e de posicionamento em todos os mercados em que atua. Os autores salientam, no entanto, que a uniformidade do produto não é necessária.

Apesar da denominação global denotar uma característica de universalidade, em geral as marcas globais mostram associações com seu país ou região de origem (e que não necessariamente serão o país ou região em que os produtos foram efetivamente produzidos), uma vez que este tipo de associação contribui para reforçar a imagem da marca quando o país detém recursos naturais ou expertise na categoria com reconhecimento mundial (Thakor, 1996).

A percepção de marca global é formada na mente do consumidor sob duas formas: Em primeiro lugar, pelo conhecimento de que a marca está presente em outros países através da mídia (ex.: exposição da marca em eventos internacionais), da informação de pessoas que realizaram viagens internacionais ou da própria viagem a um país estrangeiro. Em segundo, como consequência do esforço da empresa em comunicar uma imagem de globalidade, utilizando elementos como nome, temas de propaganda, embalagem, personalidades, etc. (Alden et al., 1999).

Uma marca global apresenta as seguintes vantagens: economias de escala em pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing, maior visibilidade, possibilidade de sobreposição de mídia, maior prestígio e possibilidade de associação do país de origem com o produto. (Kotabe & Helsen, 2000).

Aaker (1996) complementa que uma imagem global reforça a identidade da marca na medida em que sinaliza longevidade, disponibilidade de recursos para investimento e comprometimento com o futuro. Geralmente, é também percebida como avançada tecnologicamente e cosmopolitana. Adolescentes e executivos foram identificados como segmentos ávidos por consumir marcas globais como um meio de reforçar sua auto-imagem de cosmopolitanos e modernos (Hassan & Katsanis, 1994).

Uma imagem global pode adicionar valor tanto através da percepção de qualidade superior quanto de prestígio (Kapferer, 1997). Bearden & Etzel (1982)

acreditam que o prestígio deriva da relativa escassez e preço mais alto em comparação às marcas locais.

Em contrapartida, o uso de marcas locais se justifica pela existência de restrições legais, pela existência de uma marca igual ou similar no mercado, por barreiras culturais e por sensibilidade local a produtos estrangeiros (Keegan & Green, 1999; Kotabe & Helsen, 2000).

Uma marca local pode significar uma vantagem competitiva na medida em que, possuindo uma maior conexão com as necessidades, preferências e cultura locais, cria percepções de prestígio e autenticidade (Ger, 1999). Marcas locais são percebidas como símbolos da economia nacional e portanto, podem gozar da preferência de consumidores mais etnocêntricos (Baughn & Yaprak, 1996).

A escolha entre marca global ou local deve surgir da análise dos seguintes fatores (Kotabe & Helsen, 2000):

- Custo de manter e criar consciência e associações para uma marca global versus local.
- Existência de economia de escala significativa em um programa de comunicação global.
- Existência de valor para as associações de uma marca global ou de uma marca local ao país original.
- Associações locais geradas pela marca global em termos de símbolo, slogan e imagem.
- Viabilidade do uso do nome, do símbolo, do slogan da marca em diferentes países.
- Valor que uma marca regional pode criar em termos de consciência e associações.

Stenkamp, Batra & Alden (2003) investigando a preferência de consumidores em relação a marcas locais e globais nos EUA e na Coréia comprovaram que a imagem global está positivamente correlacionada a percepções de qualidade e prestígio superiores e através destas, à propensão para compra. Os resultados, no entanto, apontaram um efeito maior na qualidade percebida. Os pesquisadores ainda verificaram que o efeito da imagem global foi

substancialmente mais forte no segmento de consumidores com baixo etnocentrismo.