

GESTÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS BRASILEIRAS

 *PROFA. DRA. DANIELA KHAUJA

Há muito a ser feito para que empresas brasileiras invistam de maneira estruturada em sua internacionalização. Enquanto algumas tendências são desanimadoras, outras mostram que o país

está no rumo certo. Apesar de a sua participação no comércio exterior e no investimento externo direto (IED) mundial ainda ser muito pequena, é evidente que, nos últimos anos, o país aumentou sua presença nesse cenário, por meio da participação em fóruns e discussões com lideranças de outros países. A crise econômica mundial, deflagrada em 2008, acabou por trazer mais confiança ao país, que não foi tão afetado pela crise como se esperava. O pessimismo, desse modo, tem aos poucos se transformado em otimismo. Ocorre, na verdade, mais do que isso: vai surgindo uma mentalidade global, o país começa a definir seu papel na comunidade internacional e as empresas nacionais investem para aumentar sua competitividade nesse âmbito.

A gestão de marcas não é um mero detalhe na estratégia de internacionalização das empresas; ao contrário, pode ser impulsionadora para o aumento da participação do Brasil no comércio exterior e no IED mundial, agregando valor para seus produtos, ainda que eles sejam commodities na sua essência, pois produtos como frango e soja também podem ter marca. Um bom exemplo é a construção da marca "Café de Colômbia".

CONSUMO, LOGO EXISTO

Nas últimas décadas, a ideia de que a construção de marcas é fundamental para o processo de marketing ganhou impulso

significativo. Após a publicação do livro seminal "Managing brand equity", de David Aaker, em 1991, surgiram diversas obras dedicadas exclusivamente ao tema.

Por meio das marcas, as empresas buscam identificar e diferenciar suas ofertas, tornando-as mais atraentes para seus clientes potenciais. Esses, por sua vez, consomem marcas não apenas para atender necessidades e desejos, mas também para expressar sua identidade e fazer parte de comunidades. As marcas evoluíram da fase industrial, quando sua função era nomear produtos, para a semiótica, baseada em serviços e cujos objetivos são propor um projeto de sentido para o próprio ato de consumir e estabelecer uma relação com seus clientes.

As marcas representam uma manifestação importante da economia atual e oferecem aos indivíduos propostas imaginárias, que funcionam como recursos para construir e expressar sua identidade (SEMPRINI, 2006). As marcas são o maior símbolo da sociedade contemporânea, chamada de sociedade de consumo. Basta observar os artigos que comentam a ascensão da classe social "C" no Brasil: quase todos referem-se ao aumento de consumo, ou seja, ascender na sociedade significa ter acesso a bens de consumo.

Ao lograr obter a preferência dos consumidores, as marcas se transformam em importantes ativos para as empresas. Yeung e Ramasamy (2008) provaram haver uma ligação entre o patrimônio da marca, mais especificamente os valores da marca, e medidas de lucratividade e valor das ações da empresa. Segundo os autores, as empresas que possuem marcas fortes são mais lucrativas.

As marcas que são consideradas mais fortes costumam competir em âmbito global, como Apple, Google e Coca-Cola. A marca global é aquela que transcende suas origens geográficas e culturais para desenvolver forte relacionamento com

consumidores em diferentes países e com diferentes culturas (HOLLIS, 2008).

MARCA LOCAL VS MARCA GLOBAL

A simplificação do conceito de que "uma marca é global quando é conhecida no mundo inteiro" é questionada por Kapferer (2004, p. 13). Ele defende que privilegiar a unidade mais do que a diversidade é um modelo de gestão governado pelos custos e pela busca de eficiência. Embora a redução dos custos seja obviamente importante, é preciso reconhecer que as diferenças culturais ainda existem. Assim, o autor acredita que a marca tem três elementos globalizáveis: um "multissinal" (nome, identidade gráfica ou símbolo), um produto (bem ou serviço) e um posicionamento (promessa de qualidade). E existem várias combinações de globalização entre esses três elementos. Czinkota e Ronkainen (2008) mencionam exemplos:

a) quanto ao nome da marca, os produtos da Procter & Gamble Tide, Whisper e Clairol na América do Norte são Ariel, Allways e Wella na Europa;

b) no que tange ao produto, pode haver várias versões vendidas sob um mesmo nome de marca; por exemplo, há mais de dez tipos diferentes de café vendidos sob o nome Nescafé apenas na Europa do Norte;

c) com relação ao posicionamento, o Ford Fiesta é um carro de pequeno porte na Alemanha, mas é um veículo para a família em Portugal.

Como símbolos da cultura popular, o significado atribuído às marcas depende do contexto cultural em que elas são comercializadas (HATCH; RUBIN, 2006). Para ser bem-sucedida globalmente, a marca deve respeitar diferentes valores culturais. A empresa deve começar identificando a herança da marca, isto é, seu patrimônio (brand equity). Em seguida, comparar a herança da marca à herança cultural, identificando os graus de diversidade, de tolerância e de obstáculo. Se houver lacunas entre as duas heranças, a empresa deve adaptar a marca.

No campo do marketing global, o debate sobre padronização ou adaptação é muito antigo, tendo começado em 1961 (VRONTIS; KITCHEN, 2005). Meio século depois, o assunto ainda está em pauta. A solução proposta por muitos autores e hoje assumida por diversas empresas é "adotar estratégias locais", ou seja, manter a escala global em tecnologia, produção, organização e fazer a adaptação de características do produto, comunicação, distribuição e técnicas de vendas (HOLT; QUELCH; TAYLOR, 2004). Isso significa que mesmo marcas com posicionamento global, como a Coca-Cola, precisam fazer adaptações em seu composto de marketing.

GESTÃO DE MARCAS GLOBAIS

Há alguns elementos que podem ser considerados críticos para uma gestão eficaz de marcas globais. A seguir eles serão enumerados e exemplificados (KHAUJAJA, 2009).

► Ser uma organização orientada para a marca como recurso estratégico, como fez a Carmen Steffens, marca de calçados femininos do grupo da Couroquímica, que começou como um curtume. Hoje a missão da Carmen Steffens é ser a primeira marca genuinamente brasileira reconhecida mundialmente.

► Construir a marca "de dentro para fora" da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização, como a Natura, que consegue manter alinhamento entre os valores da empresa, sua visão, sua missão, o posicionamento da marca e toda sua comunicação. É importante que os valores da organização sejam compartilhados pelos funcionários; no caso da Natura suas consultoras são as principais representantes e disseminadoras da marca.

► Definir uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento, se a empresa estiver começando a operar. Apesar de terem demorado alguns anos para se internacionalizar, os fundadores da Spoleto já tinham esses planos desde o início. Por isso, escolheram um nome de marca que seria facilmente utilizado em outros países, ao contrário de Vivendas do Camarão, outra franquia brasileira de alimentos.

► Definir uma estratégia global para a marca, respeitando o patrimônio da marca construído, se a empresa já existir. Não é possível partir do zero quando a marca já existe no país de origem, sendo o ideal tentar aproveitar o máximo do que já foi feito, adotando estratégias "locais".

► (Re)definir a identidade da marca para ser utilizada em âmbito global e ser fiel a essa identidade. O conceito de identidade é um dos mais importantes para a gestão de marcas. A identidade da marca é "a pedra fundamental para a estratégia da marca", "um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter" (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 47-54). A Alpargatas, detentora da marca Havaianas, mudou seu modelo de negócio no início dos anos 1990 para sobreviver após a abertura do mercado brasileiro. Aos poucos foi transformando a Havaianas em um ícone de moda, plataforma utilizada para sua internacionalização.

► Considerar a utilização da marca de origem como uma das características da identidade da marca. A Melissa, da Grendene, marca com mais de 30 anos de existência, procura exportar valores e arte brasileiras. A empresa acaba de abrir uma Galeria Melissa em Nova York e divulgou a intenção de abrir lojas desse tipo na Europa e na Ásia.

► Registrar a marca no maior número possível de países.

Como o Brasil não aderiu ainda ao Protocolo de Madrid – tratado internacional para registro de marcas que possibilita que uma empresa não precise mais registrar sua marca em cada um dos países para onde exporta, reduzindo a burocracia e os gastos com registros locais –, as empresas precisam registrar suas marcas em cada país onde pretendem comercializar seus produtos, tarefa árdua e onerosa.

► Construir marca sólida no mercado interno antes de partir para a internacionalização, se a opção for pelo processo gradual de internacionalização. Com exceção de marcas do setor de tecnologia, é muito comum a utilização desta abordagem. O Boticário, maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo, primeiro consolidou sua marca no mercado brasileiro para então investir em outros mercados, como Portugal e Japão.

► Ter consciência de que é necessário construir a marca novamente em cada mercado-alvo, se a opção for pelo processo gradual de internacionalização. Em cada novo mercado onde a empresa investe é preciso construir a marca, pois os clientes locais a desconhecem, especialmente marcas brasileiras que não são tão difundidas.

► Investir na construção da marca em cada mercado-alvo, se a empresa nascer global. A marca de calçados e acessórios femininos Via Uno, pertencente à Bison Indústria de Calçados, foi criada em 1991 e sua primeira exportação aconteceu em 1993. A comunicação da marca é global e padronizada, com investimento focado em mídia impressa, assessoria de imprensa, eventos nos pontos de venda e ações na internet.

► Definir a estratégia de segmentação e os segmentos-alvos (países e/ou públicos) – escolher em vez de ser escolhido. É comum que as empresas brasileiras comecem processos de internacionalização sem planejamento prévio. Elas são procuradas por terceiros e começam a exportar sem se preparar para isso. O setor de moda praia é um exemplo disso e, muitas vezes, o processo de internacionalização naufraga pela falta de planejamento e estrutura. A marca de vestuário Cantão, ao contrário disso, procurou mercados onde o estilo de roupas carioca, despojado e alegre, poderia ter boa aceitação, como na Austrália.

► Definir o posicionamento da marca em cada mercado, de acordo com a identidade da marca, as necessidades e os desejos do segmento-alvo e o cenário competitivo. Nem sempre é possível fazer exatamente a mesma promessa em todos os países, pois há diferentes valores culturais, como já vimos, e distintas situações de mercado (cenário competitivo e maturidade do cliente). Muitas empresas buscam a padronização em nome da redução de custos, mas nem sempre é viável. Se a identidade da marca é um conjunto de características,

a empresa deve escolher aquelas características que façam mais sentido em cada mercado para posicionar a marca.

► Garantir a consistência na gestão da marca ao longo do tempo e ao redor do mundo. Nesse aspecto, nenhuma empresa parece fazer melhor do que a Coca-Cola, que consegue traduzir o que é um estilo de vida feliz há décadas e para diferentes povos.

CASOS BRASILEIROS

BANCO ITAÚ

O Itaú é um banco formado por diversas fusões e aquisições, que o transformaram num gigante do setor. No Brasil, possui mais de 3.700 agências e quase mil postos de atendimento bancário, além de quase 30 mil caixas eletrônicos. O banco possui mais de cem mil funcionários, em 19 países, e tem suas ações negociadas pelas Bolsas de São Paulo, Nova York e Buenos Aires (ITAÚ, 2011).

O primeiro passo para a internacionalização se deu com a abertura de uma agência em Buenos Aires, na década de 1980, seguida da compra de uma operação local. Mas houve um segundo processo de internacionalização, mais recente e significativo, que começou com a aquisição das operações do Banco de Boston na América Latina (Brasil, Chile e Uruguai), em meados da década de 1990, e, posteriormente, a fusão com o Unibanco, que tinha operações no Paraguai. Com isso, foi formado o pilar Conesul, que são as cinco operações: Brasil, Uruguai, Paraguai, Argentina e Chile.

Na verdade, o Itaú conta com três tipos de operações internacionais distintas: banco de investimentos nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia; banco de varejo no Japão, com foco em remessas de valores entre a colônia japonesa no Brasil e seus familiares no Japão; e banco de varejo na América Latina.

Atualmente, o Itaú representa estilos diferentes em cada país latino-americano e o caminho é unificar essas identidades, embora o banco dificilmente se torne único em todos os países, até por questões relacionadas à legislação local. O slogan "Feito para você" é adotado pelos países latino-americanos com traduções locais.

Um dos pontos positivos da estratégia de internacionalização do Itaú é a busca do entendimento dos hábitos dos clientes em cada localidade, via pesquisa e funcionários locais, e a compreensão de que a marca Itaú está em patamares diferentes em cada país.

Nas ações de marketing, o Itaú, sem dúvida, age localmente, mas ainda está no processo de pensar globalmente, como marca única e integrada. Inclusive, apesar de ser um dos dez maiores bancos do mundo, ainda é muito pouco conhecido fora da América Latina, o que é um desafio para quem atua

num setor onde o conhecimento e a credibilidade da marca são cruciais. Por conta disso, investiu no ano passado em ações de comunicação para posicionar o Itaú nos países do hemisfério norte como o "banco latino-americano".

A área de marketing internacional está num momento de repensar a arquitetura das marcas do Itaú, considerando as operações estrangeiras e seus produtos, muitos dos quais desenvolvidos localmente, com nomes diferentes. O objetivo é padronizar ao máximo os produtos ofertados, especialmente seu nome e características visuais de comunicação, pois a legislação de cada país irá delinear os atributos dos produtos.

H. STERN

O alemão Hans Stern imigrou para o Brasil aos 17 anos, em 1939. Sua primeira experiência com a internacionalização foi numa empresa comercial exportadora no ramo de mineração, onde teve o primeiro contato com as pedras brasileiras. Com apenas 23 anos, em 1945, abriu a primeira loja H. Stern com a intenção de vender joias com as pedras coloridas (águas marinhas, topázios) que havia conhecido no Brasil e que, na época, eram consideradas semipreciosas pelo mercado internacional de joias (H. STERN, 2011).

O fato do dono ser europeu e de ter trabalhado em empresa exportadora foi crucial para a construção da visão global da empresa H. Stern, que começou vendendo seus produtos para estrangeiros no porto do Rio de Janeiro e, com apenas 5 anos de vida em 1950, inaugurou lojas no Uruguai (país por onde passavam os navios antes de chegar ao Brasil) e na Argentina. O fundador percebeu que haveria interesse crescente pelas pedras brasileiras e seguiu a expansão da empresa pela América Latina: Peru (1959) e Equador (1960). Na década de 1960, a empresa abriu a primeira loja em Nova York, nos Estados Unidos, e expandiu para a Europa – Alemanha e França –, chegando também em Israel, ou seja, os países de onde vinham os turistas que compravam na H. Stern. Os compradores das joias H. Stern, durante os primeiros 25 anos de empresa, eram principalmente estrangeiros. A expansão nacional se deu apenas a partir da década de 1970.

O processo de internacionalização (propriamente dito) da empresa foi gradual, começando por países próximos geograficamente, onde os navios com turistas estrangeiros passavam, mas a expansão foi rápida e agressiva. A principal motivação foi construir a marca H. Stern, pois por onde os turistas passavam viam uma loja da marca.

Por muito tempo, a empresa abriu lojas próprias no exterior, mas a partir dos anos 2000, já sob a presidência de Roberto

Stern, filho do fundador, a estratégia foi alterada a fim de minimizar os custos do processo de internacionalização. A empresa passou a realizar parcerias com empresários locais para abrir as lojas, dividindo os altos custos de instalação.

A marca é totalmente global, com identidade única, o que é comum no mercado de luxo. Segundo pesquisa realizada pelo instituto GFK, H. Stern é considerada top of mind entre as empresas brasileiras no mercado de luxo.

A comunicação da marca é desenvolvida no Brasil, na matriz carioca e em escritório em São Paulo. As peças são criadas e coordenadas pela própria empresa, por meio da contratação de terceiros. A atriz Katie Holmes, atual garota-propaganda da marca, foi fotografada no exterior, por exemplo. Mas, apesar da identidade da marca ser global, a empresa permite a localização da comunicação. Em Israel, por exemplo, onde há 32 lojas, o escritório local desenvolve peças de comunicação, com atrizes, idioma e costumes locais. E nos Estados Unidos a empresa conta com as relações públicas para ter acesso a celebridades formadoras de opinião. Várias, como Angelina Jolie, já foram fotografadas e filmadas usando joias H. Stern em importantes eventos, como a entrega do Oscar. Em eventos específicos, como abertura de loja, é contratada uma empresa de relações públicas local para garantir a presença dos convidados formadores de opinião.

GRUPO CAMBUCI – PENALTY

O Grupo Cambuci se declara uma multinacional 100% brasileira – "construiu sua história com muita coragem, dedicação, esforço e trabalho, características típicas do brasileiro e que continuam sendo os pilares da companhia na busca contínua de melhores resultados e na ampliação do seu território de atuação, tanto no Brasil quanto no exterior" (PENALTY, 2011).

Em 1970, a Cambuci criou a marca Penalty e lançou produtos para a prática de futebol, inicialmente bolas e posteriormente calçados. A Penalty foi construída por meio de patrocínios a times de futebol e confederações, especialmente de futebol de salão, como São Paulo Futebol Clube e Confederação Brasileira de Futebol de Salão (CBFS). Investimentos realizados por mais de duas décadas fizeram com que a Penalty se consolidasse como marca intimamente ligada ao universo do futebol, em suas diversas modalidades.

Em 2008, a Cambuci iniciou internamente um importante projeto de planejamento para reposicionar a marca Penalty e, em 2011, apresentou seu novo posicionamento, amparado na legitimidade de ser a única marca genuinamente brasileira de futebol. Este reposicionamento, explicitado em nova identidade visual, na reformulação do portfólio de produtos, na

estruturação para a excelência na prestação de serviços e no fortalecimento da marca no mercado internacional, tem por objetivo manter a marca como um dos maiores expoentes do esporte nacional (CAMBUCI, 2011).

Atualmente, a Cambuci S/A está presente em 14 países, entre os quais Argentina, Chile, Japão e Espanha – onde acaba de instalar um escritório, que possivelmente servirá como plataforma para chegar aos demais mercados europeus.

O processo de internacionalização da marca Penalty foi, segundo o entrevistado, "espasmódico e difícil". Começou na década de 1970 quando terceiros, de países latino-americanos (como Paraguai e Bolívia), demonstraram interesse em vender a marca fora do Brasil. Não houve qualquer esforço da empresa nesse momento, que utilizou sua capacidade ociosa para produzir para esses distribuidores e exportar, sem qualquer foco na internacionalização da marca.

Nos anos de 1990, a Penalty consolidou sua presença na América do Sul, tornando-se a marca oficial das principais federações e confederações em diversas modalidades esportivas. O objetivo era fortalecer a marca no mercado nacional, mas essas ações deram muita visibilidade regional, provocando o aumento de interesse de demais distribuidores do continente. Ainda nessa época, a postura da empresa era reativa, ou seja, atendia a pedidos.

Apesar do processo de internacionalização da marca Penalty ter iniciado na década de 1970, apenas a partir de 2007 a empresa de fato começou a perceber que esse processo podia fazer parte da identidade da organização.

Ao desenvolver uma visão global, a empresa percebeu que o setor de artigos esportivos não é inerentemente fabril, mas de mercado. Empresas como Adidas e Nike constroem marcas e produtos, mas não os produzem. E esse foi o embrião da transformação cultural da empresa, que, de certa forma, ainda está em andamento.

De qualquer forma, a internacionalização levou a empresa a repensar seu modelo de negócios, sua estrutura de logística, o posicionamento da marca, o investimento em P&D – com foco em mais tecnologia em linha de produtos a ser lançada em 2012 – e o perfil da gerência.

O FUTURO É AGORA

Muitos brasileiros cresceram ouvindo que o Brasil era o país do futuro, um futuro que parecia nunca chegar. Dadas as condições macroeconômicas e políticas mundiais, o Brasil se configura como um dos países emergentes mais importantes. Apesar dos prognósticos para o país não serem tão otimistas quanto para China e Índia, é ine-

gável que estamos num bom momento. E para aproveitá-lo, o investimento na construção e na gestão de marcas é um dos caminhos a ser seguido, visando resultados sólidos de longo prazo. Nesse sentido, Itaú, H. Stern e Penalty, mesmo com trajetórias tão diferentes, podem servir como incentivo e aprendizado para os gestores de empresas brasileiras responsáveis pelo presente e pelo futuro de suas marcas. ■

* Doutora e mestre em administração pela FEA/USP MBA em marketing pela WIU de Londres. Coordenadora da área de marketing da pós-graduação da ESPM. Professora de cursos de MBA e pós-graduação nas áreas de marketing e branding. Autora de diversos artigos, casos de ensino e capítulos de livros. Consultora e pesquisadora do CAEPM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.** *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E.** *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000.
- CAMBUCI.** Disponível em: <http://www.cambuci.com.br>. Acesso em: 30/11/2011
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A.** *Marketing internacional*. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HATCH, Mary Jo; RUBIN, James.** *The hermeneutics of branding*. *Journal of Brand Management*. [S.l.], v. 14, n. 1-2, p. 40-59, sep.-nov. 2006.
- HOLLIS, N.** *The global brand*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- HOLT, D.B.; QUELCH, J.A.; TAYLOR, E.L.** *How global brands compete*. Harvard Business Review. Boston, p. 1-8, sep. 2004.
- H. STERN.** Disponível em: <<http://www.hstern.com.br>>. Acesso em: 10/11/2011.
- ITAÚ.** Disponível em: <http://www.itaú.com.br>. Acesso em: 16/06/2011.
- KAPFERER, J. N.** *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KHAUJAJA, D. M. R.** *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras*. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- PENALTY.** Disponível em: <http://www.penalty.com>. Acesso em: 30/11/2011
- SEMPRINI, A.** *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006.
- VRONTIS, D.; KITCHEN, P. J.** *Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation*. *International Journal of Business Studies*. [S.l.] v. 13, n. 1, p. 87-110, June 2005.
- YEUNG, M.; RAMASAMY, B.** *Brand value and firm performance nexus: further empirical evidence*. *Journal of Brand Management*. [S.l.], v. 15, n. 5, p. 322-335, May/2008.

OBSERVAÇÃO:

As informações dos casos brasileiros Itaú, H. Stern e Penalty foram retiradas de entrevistas gentilmente cedidas por: Renato Haramura, responsável pelo Marketing Institucional Internacional do Itaú-Unibanco; Christian Hallot, Embaixador da Marca H. Stern; Alexandre Stefano, Diretor de Operações Internacionais e P&D do Grupo Cambuci