

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Pedro Delduque Kropf

**ESTRATÉGIA DE INTERNATIONAL BRANDING: O CASO  
DA PETROBRAS NA ARGENTINA**

Rio de Janeiro

2013

Pedro Delduque Kropf

# ESTRATÉGIA DE INTERNATIONAL BRANDING: O CASO DA PETROBRAS NA ARGENTINA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Renato Cotta de Mello, D. Sc.

Rio de Janeiro

2013

K93 Kropf, Pedro Delduque

Estratégia de international branding: o caso da Petrobras na Argentina / Pedro Delduque Kropf. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013.

98 f.: il.; 31 cm.

Orientador: Renato Cotta de Mello.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2013.

1. Internacionalização. 2. International branding 3. Petrobras. 4. Administração – Teses. I. Mello, Renato Cotta de (Orient.) II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

CDD 382.6

Pedro Delduque Kropf

# ESTRATÉGIA DE INTERNATIONAL BRANDING: O CASO DA PETROBRAS NA ARGENTINA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em

---

Profa. Angela da Rocha (PUC-RJ)

---

Prof. Otavio Henrique dos Santos Figueiredo (COPPEAD/ UFRJ)

---

Prof. Renato Cotta de Mello (COPPEAD/ UFRJ)

À minha esposa, companheira fiel em mais  
essa aventura marcante.

Agradeço a Deus por permitir-me raciocinar e conquistar um pedaço minúsculo do seu infinito conhecimento.

Agradeço ao meu orientador, professor Renato, que sempre agiu como um verdadeiro mestre e me possibilitou crescer e aprender muito no percurso dessa pesquisa. Agradeço também porque sem a sua orientação não conseguiria concluir este trabalho.

Agradeço aos professores Otávio e Ângela, que com sua sabedoria e dedicação me ajudaram a observar e corrigir inúmeros pontos de melhoria neste trabalho.

Agradeço a meus pais e a minha esposa que sempre me deram o bom exemplo de estudantes e me deram o suporte necessário para que eu pudesse concluir essa etapa.

Agradeço aos meus sogros que também foram imprescindíveis para que eu pudesse dedicar tanto tempo aos estudos. Ao meu sogro o meu especial agradecimento pelo estímulo e motivação.

Por fim, agradeço também ao vô Melo, que com sua vida e exemplo me ajudou a ser um maior amante do conhecimento, em especial da filosofia e da estatística!

## RESUMO

KROPF, Pedro Delduque. **Estratégia de International Branding: o caso Petrobras na Argentina** Rio de Janeiro, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

O mercado de petróleo e de seus derivados caracteriza-se por ser um dos mais significativos e importantes na economia mundial. No caso do Brasil, as empresas de distribuição de petróleo com controle de capital nacional têm se mostrado bastante tímidas no que diz respeito à atuação internacional, quando comparadas com suas concorrentes estrangeiras que aqui operam.

Nos últimos anos, no entanto, nota-se um movimento para expandir seus campos de atuação além-fronteiras não só das atividades *upstream* (extração de petróleo) como também das atividades *downstream* (processamento e venda de derivados). Para as atividades *downstream* um dos pilares para o bom desempenho internacional é o posicionamento e a fixação da marca junto aos consumidores locais. Ao mesmo tempo em que convêm possuir padrões de marcas que facilitam as operações internacionais no que tange ao *branding* e promovem o status global das mesmas.

Desta maneira, o presente trabalho, sob a forma de um estudo de caso, buscou analisar a aplicabilidade das proposições teóricas de *International Branding* no caso de uma empresa brasileira – Petrobras –, com foco no período mais agressivo de expansão internacional de suas operações *downstream* e com especial atenção no processo de entrada da companhia no mercado Argentino. Os resultados mostram que a Petrobras demonstra estar bem embasada sob a ótica da teoria vigente, busca posicionar-se como uma marca global e alcançou bons resultados no que tange ao *international branding* nas suas operações *downstream* internacionais, sobretudo na Argentina.

Palavras-chave: Internacionalização. *International branding*. Política de marcas. Setor de distribuição de petróleo. Petrobras.

## ABSTRACT

KROPF, Pedro Delduque. **Estratégia de International Branding: o caso Petrobras na Argentina** Rio de Janeiro, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

The oil and its derivative's market is characterized as one of the most significant and important in the world economy. In Brazil, the oil distribution companies with federal capital have been quite timid, regarding international operations, when compared with their foreign competitors that operate here.

In recent years, however, there is a movement to expand their fields of expertise across borders not only upstream activities (oil extraction) as well as downstream activities (processing and sale of derivatives). For the downstream activities one of the pillars for the good performance is the international brand positioning and fixation to local consumers. While agrees that have standardized brands facilitates international operations and promotes their global status.

The present work, in the form of a case study, sought to examine the applicability of theoretical propositions of international branding in the case of a Brazilian company - Petrobras - focusing in the most aggressive international expansion of downstream operations period, with special attention to the process of entry of the company in the Argentine market. The results show that Petrobras demonstrates to be well grounded with the views of the current theory, seeks to position itself as a global brand and achieved good results regarding to international branding in international downstream operations, especially in Argentina.

Keyword: Internationalization. International Branding. Branding policy. Oil industry. Petrobras

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Objetivo do Estudo.....	11
1.2	Relevância do Estudo .....	12
1.3	Delimitação do Estudo.....	12
1.4	Organização do Estudo .....	13
2	DESCRIÇÃO DO SETOR DE PETRÓLEO .....	15
2.1	O Mercado mundial de petróleo e derivados .....	15
2.2	O mercado nacional de distribuição de combustíveis .....	17
3	REVISÃO DA LITERATURA .....	19
3.1	Marcas.....	19
3.1.1	Definições .....	19
3.1.2	Branding .....	19
3.1.3	Brand Equity .....	21
3.2	Marketing Internacional .....	24
3.2.1	Cinco estágios do marketing: do doméstico ao global .....	24
3.2.2	O dilema da padronização versus adaptação .....	27
3.2.2.1	Algumas vantagens da padronização .....	28
3.2.2.2	Algumas críticas a padronização e vantagens da adaptação .....	28
3.2.2.3	Conclusões a respeito do dilema padronização versus adaptação .....	30
3.3	<i>International Branding</i> .....	30
3.3.1	A gestão de uma marca fora do país de origem .....	30
3.3.2	Visões de estratégia de <i>branding</i> internacional .....	31
3.3.3	Adaptação/Padronização das marcas internacionais .....	34
3.3.4	Segmentação no mercado internacional.....	37
3.3.5	Congruência entre ambientes de mercados .....	38
3.4	Opções estratégicas em <i>International Branding</i> .....	41
3.4.1	Estratégias referentes ao posicionamento internacional da marca.....	41
3.4.1.1	Conceitos básicos de Posicionamento .....	41
3.4.1.2	Posicionamento de Cultura de Consumo Global versus Posicionamento de Cultura de Consumo Local e Posicionamento de Cultura de Consumo Estrangeira .....	42
3.4.1.3	Reposicionamento internacional da marca .....	44
3.4.2	Estratégias referentes à imagem da marca .....	45
3.4.2.1	Conceitos básicos de imagem da marca.....	45

3.4.2.2 Imagem de marca sob o aspecto cultural.....	46
3.4.2.2 Estratégia de imagem de marca: reducionista versus expansionista .....	48
4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	51
4.1 O Problema da Pesquisa .....	51
4.2 As Perguntas de Pesquisa.....	51
4.3 Método da Pesquisa .....	52
4.4 Seleção do Caso.....	54
4.5 Fontes de Dados.....	55
4.6 Coleta e Análise de Dados .....	55
4.7 Limitações do Método.....	56
5 ESTUDO DE CASO .....	58
5.1 A Petrobras .....	58
5.1.1 Histórico.....	58
5.1.2 As operações internacionais da Petrobras .....	61
5.1.3 As políticas de <i>international branding</i> da Petrobras.....	62
5.1.4 O caso Argentina .....	65
5.2 ANÁLISE DO CASO.....	73
5.2.1 Petrobras: uma empresa de marketing global .....	73
5.2.2 As políticas de <i>branding</i> internacional da Petrobras à luz da teoria .....	74
5.2.3 O caso da Petrobras na Argentina à luz da teoria .....	77
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	80
6.1 Conclusões .....	80
6.2 Recomendações/Campos para Pesquisas Futuras .....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
APÊNDICE I.....	91
Roteiro de Entrevista .....	91

# 1 INTRODUÇÃO

Os estudiosos e profissionais de marketing ultimamente tem se queixado das dificuldades de encontrarem bases conceituais para pautarem novos programas de marketing (KOTLER; KELLER, 2006). O fato é que com o aumento da globalização e da concorrência entre empresas, cada vez mais multinacionais, as tradicionais ferramentas de marketing têm perdido sua eficácia em muitos setores (KOTLER, 2006). Sendo assim, novos objetivos e paradigmas de marketing vem surgindo com força. Dentre estes, destaca-se o *branding* como um dos mais relevantes (KOTLER, 2006). Hoje as maiores empresas mundiais estão injetando recursos crescentes para criar e desenvolver marcas fortes com o objetivo de transformá-las em ativos valorados – enquanto capazes de predizer em alguma instância o potencial de vendas dos produtos comercializados por essas empresas (KAPFERER, 2003). Dada essa busca significativa e relevante sobre como obter sucesso através do *branding* internacional, nos últimos anos cresceu o número de estudos e proposições teóricas sobre o tema (BANERJEE, 2008; HUANG; HSIEH, 2011; KHAUJAJA, 2009; WHITELOCK; FASTOSO, 2007; WONG; MERRILEES, 2006, 2007, 2008). Essas proposições buscam explicar os fenômenos que cercam a marca num contexto de internacionalização de empresas.

A importância deste trabalho reside na constatação de que nos últimos anos diversos estudos apontam a crescente internacionalização das empresas brasileiras (ROCHA, MELLO, PACHECO, FARIAS, 2012; DOMINGUES; BUENO, 2011; CENTENARO, 2011; MACHADO; NIQUE; FEHSE, 2011; VARTANIAN; CASSANO; CARO, 2011), mas poucos atentam, especificamente, à questão da gestão das marcas dessas empresas.

## 1.1 Objetivo do Estudo

Este trabalho buscou avaliar qualitativamente em que medida as teorias de estratégia de *branding* internacional conseguem efetivamente explicar o comportamento de uma multinacional brasileira – Petrobras – em relação ao tema.

Para isso, em sua etapa de revisão de literatura, são apresentadas as principais correntes teóricas que versam sobre o tema para, posteriormente, confrontá-las com as práticas adotadas por esta mesma empresa na sua atuação internacional.

## 1.2 Relevância do Estudo

Houve um momento em que o empresário exportador brasileiro dedicou pouca atenção à questão da comunicação internacional de marcas e produtos (FIGUEIREDO, OLIVEIRA, SCHMIDT, 1981). Contudo, ultimamente esse tema tornou-se bastante relevante para as empresas internacionalizadas, dado o cenário mundial de forte concorrência, aonde as ações e teorias tradicionais de marketing já se tornaram pouco eficientes em muitos setores (KOTLER, 2006).

Dessa maneira, as grandes empresas estão buscando programas de *branding* como uma forma de se diferenciarem, de tal modo em que, em alguns setores, para os grandes *players*, tais programas podem chegar a representar uma competência básica, sem a qual não se pode competir (KAPFERER, 2003).

E num mundo onde a globalização é uma realidade há mais de uma década, torna-se um imperativo para alguns modelos de negócio avaliar a questão da internacionalização, tendo em vista que nesse processo as questões de *branding* estão no grupo das mais relevantes a serem observadas (LANNON, 1996). Além disso, em se tratando de empresas originárias da América Latina, são raros os trabalhos que investigam especificamente o tema *branding* internacional (WHITELOCK; FASTOSO, 2007; KHAUAJA, 2009).

Por isso, é relevante identificar o quanto das teorias de *branding* já consolidadas na literatura são capazes de refletir efetivamente a prática de uma grande empresa brasileira em relação à gestão de suas marcas no exterior.

## 1.3 Delimitação do Estudo

Este trabalho busca analisar decisões que envolvem a estratégia de *branding* de uma empresa brasileira que atua no mercado internacional à luz das proposições teóricas referentes ao tema. Adicionalmente, busca-se descrever e analisar as decisões gerenciais adotadas por esta empresa especificamente no seu momento de entrada mercado argentino. Para tanto, foram analisados documentos internos da empresa e notícias veiculadas na imprensa. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os executivos responsáveis tanto pelo delineamento da estratégia de *branding* como pela implementação desta. Além disso, foram investigados os fatores e as variáveis que influenciaram a política de *branding* adotada e se esses influenciadores permanecem constantes nos diferentes países onde a empresa opera. Por se tratar de um estudo de caso, os achados deste trabalho não poderão ser generalizados e considerados em empresas, indústrias e/ou circunstâncias diversas das aqui tratadas.

#### **1.4 Organização do Estudo**

Como se pode perceber, neste primeiro capítulo do trabalho se introduz o tema deste e descreve em linhas gerais como a pesquisa foi realizada.

No segundo capítulo são apresentadas informações sobre o mercado de petróleo, seus derivados e os principais *players* tanto no Brasil como no exterior.

No terceiro capítulo realiza-se a revisão de literatura, aonde são apresentadas as principais teorias sobre *international branding* e os demais embasamentos teóricos necessários a essa pesquisa. Este capítulo é dividido em três partes principais, a saber: marcas (1), marketing internacional (2), *international branding* (3) e opções estratégicas em *international branding* (4).

No quarto capítulo descreve-se a metodologia de pesquisa utilizada, tal como as justificativas para as decisões metodológicas, com base nos princípios teóricos da pesquisa qualitativa e do estudo de caso.

No quinto capítulo é apresentado o caso da Petrobras no que tange as principais decisões de *branding* na expansão de suas atividades *downstream*, em

especial àquelas no momento de entrada no mercado argentino. Ainda neste capítulo o caso é analisado à luz das proposições teóricas levantadas na revisão de literatura.

Por fim, no sexto capítulo conclui-se o trabalho, buscando responder as perguntas de pesquisa e fazer recomendações para pesquisas futuras.

## 2 DESCRIÇÃO DO SETOR DE PETRÓLEO

### 2.1 O Mercado mundial de petróleo e derivados

O setor de distribuição de combustíveis exerce um papel fundamental na economia mundial (IEA, 2012). Em se tratando daqueles combustíveis derivados de petróleo, o mercado internacional possui uma dinâmica mais ou menos consolidada no que tange aos principais países produtores, países compradores e a distribuição dos produtos. De tal modo que a distribuição mundial dos derivados de petróleo considera o dinamismo de cada grande mercado e as inter-relações existentes estes (CONSIDERA ET AL, 2002).

Nessa linha há três espaços geográficos aonde se situam os maiores mercados: as costas leste e oeste dos Estados Unidos e o extremo oriente do mundo – aonde se situam países como Japão, Tigres asiáticos e China (CONSIDERA ET AL, 2002). Também a União Europeia está presente como terceiro maior consumidor de petróleo (CIA, 2012). De outro lado, apresentam-se as principais fontes produtoras mundiais: golfo arábico, Venezuela, golfo americano, sudeste asiático, oeste africano e mediterrâneo (CONSIDERA ET AL, 2002). Outra fonte aponta também o México, o Canadá, a Rússia, a China e até o Brasil como presentes na lista dos maiores produtores mundiais (CIA, 2012).

Em relação à distribuição, de um modo geral, associam-se algumas fontes produtoras a alguns mercados. Assim, os produtores da Ásia e do Oceano Pacífico abastecem normalmente o extremo oriente e a costa oeste americana. Já a bacia do Oceano Atlântico – o que inclui Golfo Americano, América do Sul, Europa e Mediterrâneo – abastece a costa leste americana. E por sua vez, o Golfo Arábico atende, ao mesmo tempo, aos mercados asiáticos e americanos (CONSIDERA ET AL, 2002).

Tal distribuição não deve ser considerada uma situação estática, dado o dinamismo desse mercado que considera certas mudanças momentâneas mais ou menos frequentes como o desaquecimento econômico de mercados específicos, interrupções em determinadas refinarias, conflitos políticos, entre outros

(CONSIDERA ET AL, 2002). Dessa maneira, conforme vem sendo largamente observado, o próprio mecanismo de arbitragem conduz o fluxo de derivados para uma trajetória de equilíbrio de longo prazo (CONSIDERA ET AL, 2002).

Os números gerais da produção e do consumo de petróleo e de seus derivados no mundo hoje atingem grandes patamares. Assim, segundo o relatório da CIA *The World Fact Book* (2012) a produção de petróleo em 2010 foi de 86,66 bilhões de barris por dia. Por sua vez, o consumo estimado neste mesmo ano foi de 85,51 bilhões de barris por dia. Estima-se que dessas contas, por ano importe-se 60,52 bilhões de barris por dia e exporte-se 61,87 bilhões de barris por dia.

No que tange ao consumo específico de gasolina, segundo relatório da IEA – *International Energy Agency* – (2012), dentre os países da OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development* – os Estados Unidos lidera o consumo mundial com uma média de 8,92 milhões de barris por dia (mb/d), seguido da Europa – 2,13 mb/d – e do conjunto Ásia/Oceania – 1,56 mb/d. Em se tratando do consumo de diesel, a Europa lidera a lista com um consumo médio de 4,51 mb/d, seguida dos Estados Unidos – 3,59 mb/d – e da Ásia/Oceania – 1,26 mb/d.

Os 10 maiores *players* mundiais desse mercado foram recentemente relacionados pela revista Forbes (2012). Em ordem decrescente são: Exxon Mobil (EUA), Royal Dutch Shell (Holanda), PetroChina (China), Petrobras (Brasil), BP (Reino Unido), Chevron (EUA), Gazprom (Rússia), Total (França), Sinopec-China (China) e ConocoPhillips (EUA).

Como se pode perceber, a Petrobras vem se posicionando fortemente nesse mercado petrolífero e já tem operações em 27 países, com uma presença significativamente espalhada pelo globo, conforme demonstra a Figura I a seguir:



FIGURA I - Mapa da presença global da Petrobras. Fonte: [www.petrobras.com.br/...](http://www.petrobras.com.br/...)

Acesso em 27/08/2012

## 2.2 O mercado nacional de distribuição de combustíveis

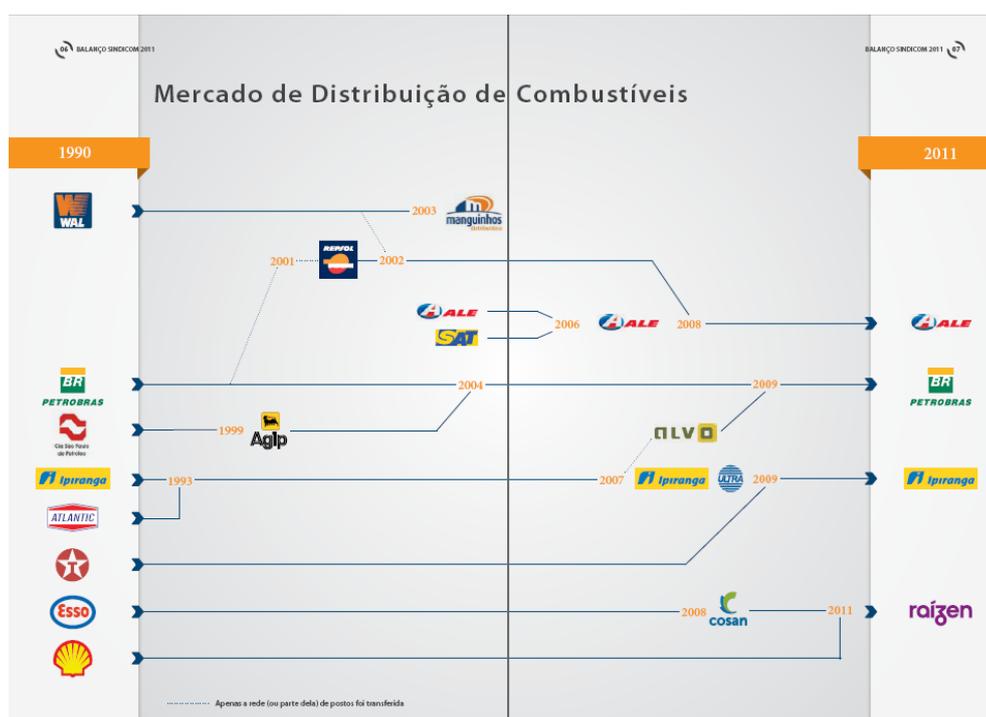
A história do mercado nacional de distribuição de combustíveis se confunde com a história da Petrobras. De tal modo que este setor foi marcado até a década de 1990 por uma excessiva intervenção governamental, privilegiando a BR Distribuidora, subsidiária da Petrobras responsável pela distribuição de combustíveis. A partir de 1990 iniciou-se o processo de desregulamentação do setor, até a total abertura do mercado que ocorreu em 2002 (PINTO; SILVA, 2004). Em 1993, com a Portaria do Ministério de Minas e Energia (MME) nº 362, foi autorizada a participação no mercado de revendedoras sem contrato exclusivo com qualquer distribuidora. Esse novo *player* do mercado foi chamado de “revendedor de bandeira branca”. Até então, o mercado brasileiro tinha sua indústria de combustíveis caracterizada por contratos exclusivos entre distribuidoras e revendedoras, ou seja, cada revendedora obrigatoriamente estabelecia um contrato de exclusividade com uma distribuidora e apenas adquiria combustível dessa distribuidora (PINTO; SILVA, 2004).

Dado que os revendedores de bandeira branca são desvinculados das distribuidoras, estes podem escolher livremente seus fornecedores e com isso conseguir melhores preços de revenda. Por sua vez, cabe a ANP – Agência Nacional de Petróleo – a responsabilidade de fiscalizar a qualidade e os preços dos combustíveis, garantindo que não haja adulteração dos combustíveis e/ou preços de revenda grosseiramente destoantes do mercado (AYRES; FREITAS, 2008).

Aqueles chamados postos bandeira colorida, que por sua vez são vinculados às distribuidoras, dada a guerra de preços desleal com os postos de bandeira branca, acabam por utilizar-se da estratégia de diferenciação (AYRES; FREITAS, 2008; PORTER, 1998). Isso quer dizer que o fato de os revendedores “coloridos” apresentarem uma marca conhecida em seus combustíveis lhes permite cobrar um preço maior por estes do que os postos “sem marca”. De tal modo que as distribuidoras precisam efetivamente ter uma marca reconhecida pelo público e que agregue valor ao combustível. Caso contrário, os postos de combustível, que compraram as franquias das distribuidoras e as representam, terão uma clara desvantagem frente aos postos de bandeira branca (AYRES; FREITAS, 2008).

O mercado nacional de distribuidoras de combustível tem mudado bastante nos últimos anos conforme demonstra a Figura II a seguir.

FIGURA II – MERCADO DE DISTRIBUIDORES DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL – DE 1990 A 2011.



Fonte: Site do Sindicom – Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes. [www.sindicom.com.br/...](http://www.sindicom.com.br/...) acesso em 27/08/2012

Segundo dados da ANP (2010) hoje existem apenas quatro *players* fortes no mercado brasileiro de distribuição de petróleo: Petrobras, Ipiranga, Ale, Raízen – oriunda da Shell e da Cosan. Os dados da ANP (2010) mostram os seguintes números de postos de combustível em território nacional para cada *player*: Petrobras – 7.597, Ipiranga – 5.132, Raízen – 3760, Ale – 1.369, postos de bandeira branca – 16.682, outras – 3695. Juntos, tais postos de combustíveis são responsáveis pela venda anual de 103 bilhões de litros de combustível (ANP, 2010). Mercado do qual a Petrobras detém 47,8% de participação, seguida da Ipiranga com 24,6% e da Raízen com 23,1% (SINDICOM, 2011).

## **3 REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.1 MARCAS**

#### **3.1.1 Definições**

As marcas servem para identificar a origem ou o fabricante de um produto/serviço, permitindo que os consumidores possam atribuir a responsabilidade por este produto/serviço ao fabricante ou distribuidor (KOTLER; KELLER, 2006). As marcas, em sua comunicação, podem conseguir sinalizar qualidade, ou até responder a anseios individuais dos consumidores, sendo capaz de favorecer a compra de um determinado produto/serviço (KOTLER; KELLER, 2006).

Por isso, Kapferer (2003) defende que uma marca deve representar todos os esforços de marketing que inculcam e perpetuam uma imagem na cabeça do consumidor e contribuem para o sucesso da empresa. Isto explica porque Urde (1994) já argumentara que a marca deve ser colocada em foco numa empresa para que a todas as questões relacionadas a ela sejam dadas as maiores prioridades. O autor acrescenta que a gestão da marca vai muito além das comunicações de marketing, mas deve ser integrada às decisões de negócio como um todo.

Essa visão atual de que a empresa deve ser orientada para sua marca, tendo foco nesta, vem influenciando os orçamentos das empresas, fazendo com estas gastem muito mais do que outrora para criar, desenvolver e gerir suas marcas. Sendo assim, o tema da estratégia das marcas tem se tornado cada vez mais relevante e crucial, passando a envolver a alta cúpula das empresas no assunto, reforçando assim ainda mais a importância do sucesso da marca para a cultura interna das empresas (WONG, 2005).

#### **3.1.2 Branding**

Keller (2008) afirma que a função da marca é endossar um produto ou serviço a ser oferecido, a fim de que este possa ser devidamente identificado e mais

valorizado do que aquele que não possui marca. Sendo assim, “*branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca*” (KOTLER; KELLER, 2006). Keller (2008) argumenta que *branding* é criar diferenças que agreguem valor ao produto/serviço, através de ações de marketing em torno da marca. O mesmo autor acrescenta que o valor para a empresa gerado pela marca pode ser efetivado de diversas maneiras: gerando receitas e/ou diminuindo custos.

Tais definições permitem que se infira que: *branding* diz respeito ao processo de criar e gerir marcas de modo a gerar valor para as empresas por meio das mesmas. Khauaja (2009) afirma que tal gestão de marca objetiva a construção de marcas sólidas e maduras. E levando em conta uma revisão de literatura sobre o tema apresenta os pontos que poderiam definir uma marca sólida e madura. Nesse sentido tal marca apresenta-se como aquela que:

- a) conta com produtos e serviços na empresa que possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo;
- b) é lembrada pelos consumidores potenciais;
- c) possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo;
- d) é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo;
- e) mantém-se relevante para o consumidor no longo prazo;
- f) é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo;
- g) possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa;
- h) possui um portfólio que ajuda a construir sua imagem;
- i) possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de marketing da empresa;
- j) cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo;
- k) garante a lucratividade da empresa ou, pelo menos, da unidade de negócio;
- l) possui valor patrimonial elevado. (KHAUAJA, 2009, p. 66-67)

### 3.1.3 Brand Equity

*Brand equity* é um conceito que emergiu nos anos 1980, visando estabelecer um denominador comum para se avaliar e interpretar os efeitos potenciais das diversas estratégias de gestão de marcas. Sendo assim, tal conceito é capaz de explicar as diferenças dos efeitos das ações de marketing sobre um produto com marca e sobre um produto sem marca (KELLER, 2008). Assim, uma das visões consolidadas entre os estudiosos é que o conceito de *brand equity* visa poder mensurar os efeitos de marketing unicamente tributáveis à marca, padronizando uma forma de mensurar a eficácia da gestão da marca e o que seria o valor da marca. Por isso, Keller (2008) afirma categoricamente que gerir a marca não é nada mais que trabalhar para dotar os produtos/serviços do poder de um determinado *brand equity*. Ou seja, em outras palavras podemos dizer que o sucesso da gestão de uma marca se mensura justamente no valor financeiro de seu *brand equity*. Que, ao final, importa que este seja alto, de tal maneira que seu efeito no sucesso de uma empresa seja significativo, dado que sua marca – por ter um alto *brand equity* – efetivamente agrega valor aos seus produtos e serviços, potencializando a venda destes.

Desse sentido do *brand equity* Keller (2008) desenvolveu o modelo do customer-based brand equity (CBBE), que concilia teoria e prática, e objetiva traçar um caminho de criação, mensuração e gestão do *brand equity*. Tal modelo, pelo seu próprio nome, mostra sua perspectiva de desenvolvimento: a cabeça do consumidor. A premissa básica do CBBE é que o poder da marca reside no que os consumidores viram, ouvirem, sentiram e aprenderam sobre a esta, como resultado de suas experiências ao longo do tempo. Por isso, o autor afirma que “o poder da marca se pauta naquilo que reside na cabeça dos consumidores” (*the power of brand lies in what resides in the minds of customers*).

Keller (2008) define o CBBE como o efeito diferencial na resposta de um consumidor frente a uma marca devido à compreensão deste sobre a mesma. Ou seja, uma marca possui um CBBE positivo quando um consumidor reage mais favoravelmente ao produto/serviço atrelado a esta, do que reagiria caso este(s) fosse(m) sem marca. Por outro lado, uma marca possui um CBBE negativo quando

a apresentação desta junto a um produto/serviço faz com que o consumidor se torne menos favorável à sua aquisição.

A partir daí o autor buscou desenvolver o CBBE como um modelo prático que elucidada como se estrutura a compreensão do consumidor sobre a marca, os caminhos “racionais” e “emocionais” capazes de levar um consumidor a desenvolver percepções favoráveis a respeito de uma marca. Tal modelo é apresentado em forma de uma pirâmide – figura III –, edificada de baixo para cima por seis “blocos de construção” (*brand building blocks*), acompanhada de dois esquemas laterais. Os “blocos de construção” da pirâmide simbolizam a temática, racional e emocional, da consolidação de cada andar da pirâmide. Os andares são os estágios da construção da pirâmide. Os esquemas laterais, por sua vez, explicitam: – à esquerda – os estágios de construção de cada andar da pirâmide – através das perguntas que modelam o contato entre o consumidor e a marca; à direita – quais devem ser os objetivos concretos a serem alcançados pela marca em cada estágio.



Figura III – adaptado de Keller (2008)

Na base da pirâmide está o estágio de saliência – *salience* – ou projeção da marca, aonde avaliamos a consciência do consumidor sobre a marca – *brand awareness*. Assim, para uma marca de sucesso – com uma boa projeção – o consumidor deve ser capaz de reconhecer a marca (com seu nome, logomarca,

símbolos, etc), associando esta automaticamente aos produtos/serviços que representa, tal como as necessidades dos indivíduos que podem ser sanadas por estes. Diz o autor que ideal é que a consciência da marca por parte do consumidor seja profunda – *depth* – e ampla – *breadth*. A profundidade da consciência representa o quão é fácil para um consumidor trazer à tona da memória uma marca. A amplitude da consciência diz respeito à quão ampla são as situações de compra e de uso nas quais um consumidor atribui uma marca.

No segundo andar da pirâmide, do lado esquerdo está o desempenho da marca. Este é “bloco de construção” é definido basicamente pelo desempenho do produto, que é chamado pelo autor de “coração do *brand equity*” dado que este exerce a primeira influência formadora da experiência do consumidor com uma marca. Dessa forma, é fundamental que o produto tenha qualidade e seja capaz de atender ou superar a expectativa dos consumidores. Além disso, o desempenho está relacionado ao estilo e design do produto, ao preço, à confiança, à durabilidade do produto e aos serviços agregados oferecidos junto ao produto.

Ainda no segundo andar, do lado direito, está “imagens da marca – *brand imagery*”. Tais imagens são associadas à marca de acordo com as características extrínsecas do produto ou a resposta da mesma marca a anseios psicológicos ou sociais do indivíduo. *Brand imagery* diz respeito aos aspectos intangíveis da marca que se formam na cabeça do consumidor através de associações, quer quando ele entra em contato direto com o produto, quer o contato seja indireto – por propaganda. Assim, neste segundo andar a marca adquire seu significado para o consumidor pautado em duas realidades: desempenho – tangível – e imagens – intangível.

Tal significado que a marca assume vai estar intrinsecamente ligado ao andar superior da pirâmide – o terceiro –, no que diz respeito aos juízos que o consumidor infere e aos sentimentos que este apresentará. Pautados no significado que a marca assume, esta contará com certas avaliações e sentimentos por parte do consumidor, modelando sua opinião sobre a mesma principalmente em relação a quatro quesitos: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade. Diz o autor que, importa decorrer deste estágio uma resposta positiva do consumidor para com a marca, quer esta seja motivada majoritariamente pela cabeça – juízo relativo aos quatro quesitos

mencionados – ou pelo coração – respostas emocionais oriundas do contato com a marca.

Dito isto, o quarto e último andar da pirâmide vem tratar justamente do “tom” desse relacionamento entre o consumidor e a marca. Estamos falando da ressonância dessa relação e das projeções comportamentais que o consumidor apresentará – taxas de recompra de produtos, acompanhamento de notícias e informações sobre a marca, grau de presença em eventos da mesma, nível de lealdade, etc. Em geral pode-se dividir a ressonância da marca para um consumidor em duas dimensões: intensidade e atividade. A primeira mensura a força do sentido de comunidade que um consumidor tem com outros amantes da mesma marca, tal como o grau de similaridade comportamental que tem com estes. A segunda diz respeito à frequência de compras e engajamento nas outras atividades da marca não relacionadas diretamente ao consumo desta.

Por fim, vale ressaltar que no modelo do CBBE desenvolvido por Keller (2008), a ressonância da marca é o objetivo final e ideal do modelo. Por isso, é que em vista de uma ressonância positiva que serão tomadas as decisões em respeito à gestão do marketing de uma empresa.

## **3.2 MARKETING INTERNACIONAL**

### **3.2.1 Cinco estágios do marketing: do doméstico ao global**

Keegan (2005) desenvolveu a ideia dos cinco estágios durante a evolução entre o marketing doméstico e o global. Segundo o mesmo, esse seria o caminho mais natural de desenvolvimento de uma empresa, apesar de que nem todas as empresas passam pela evolução completa. Apresentaremos resumidamente aqui os cinco estágios e suas características principais.

O primeiro estágio seria o do marketing doméstico, aonde a empresa teria o foco nos consumidores domésticos e na concorrência local para o desenvolvimento

de suas estratégias. Neste estágio a matriz da empresa é a responsável pelas decisões do composto de marketing, havendo uma orientação etnocêntrica, com foco no desenvolvimento doméstico. Contudo, o modelo prevê que a empresa esteja acompanhando do mercado estrangeiro, quer pela preocupação com a sua visibilidade mundial, quer pela possibilidade de entrada de concorrências estrangeiras no seu mercado de atuação.

O segundo estágio diz respeito ao marketing de exportação. Este estágio pode vir a ocorrer em função de diferentes situações. Na maioria dos casos clientes estrangeiros, por iniciativa própria, fazem pedidos a empresa e passam a oferecer a ela a opção de exportar. Em outros casos, a mesma empresa decide estrategicamente buscar clientes no exterior e começa a exportar, devido a uma saturação do mercado doméstico. Nesse estágio a matriz da empresa segue sendo a responsável pelas decisões estratégicas do composto de marketing. Dado que a empresa passa a acompanhar de modo mais comprometido o mercado exterior, seus produtos tornam-se passíveis de receber pequenas adaptações, mas seguem sendo desenvolvidos fundamentalmente para o mercado doméstico. Vale ressaltar que o grau de internacionalização irá depender do nível de comprometimento da alta direção da empresa, do acesso da empresa aos recursos necessários à exportação e do volume do lucro potencial oriundo da exportação.

No terceiro estágio – marketing internacional – identifica-se que a empresa passa a ter os objetivos de exportação mais comprometidos dentro do marketing da empresa. Assim, considera-se que a empresa efetivamente encontra-se em expansão internacional, adotando uma orientação *policêntrica*, aonde esta vê as operações nos diferentes mercados de formas independentes, com culturas locais específicas. Essa visão permite que a empresa tenha estratégias locais, podendo adquirir marcas locais e desenvolvendo produtos específicos em cada mercado. Contudo, as decisões do composto de marketing ainda são tomadas na matriz da empresa.

Outra maneira de se operar nesse terceiro estágio seria nomeada de *marketing mult-doméstico*, aonde a empresa se utilizaria de subsidiárias independentes em cada mercado. Dessa forma, as mesmas subsidiárias seriam as responsáveis pela condução das estratégias e atividades de marketing. Os

benefícios dessa forma de operar podem ser um maior comprometimento dos funcionários locais. Contudo, seguramente torna-se uma maneira mais cara de operar, dado que não permite certas economias de escala possíveis quando a estratégias estão sob a responsabilidade da matriz.

Contudo, o quarto estágio – marketing multinacional – visa corrigir em parte esse malefício. Neste, a empresa consolida bases regionais aonde congrega as decisões para diferentes mercados de uma mesma região – *regiocêntrica*. Assim, consegue-se ganhar benefícios de escala devido à padronização no desenvolvimento de produtos e na estratégia de marketing para os mercados de uma região.

O quinto e último estágio – marketing global – diz respeito à radicalização dessa tendência de padronização. Neste as empresas adotam uma perspectiva global no desenvolvimento das estratégias de marketing, podendo operar com diminuição dos custos relativos. Neste estágio a empresa assume uma orientação geocêntrica, na qual a esta busca os mercados estrangeiros criando uma estratégia global que não omite as similaridades e diferenças entre os mercados, mas busca aproveitá-las para responder a estas sempre com eficiência em termos de custos.

No marketing global as empresas focam-se na redução das ineficiências de custo e da duplicação de esforços por parte de diferentes subsidiárias. Além disso, aproveitam as oportunidades de executar transferências de marcas, produtos e atividades de marketing entre subsidiárias. Por fim, possuem infraestrutura de marketing global capaz de coordenar o composto de marketing das entre países e regiões, além de liderarem negócios com outras empresas globais.

Por fim, o autor menciona que a evolução desses estágios dependerá tanto dos produtos que é capaz de ofertar, como dos ambientes político, econômico e cultural que encontrar nos diferentes mercados que explorar. Wong e Merrilees (2008) acreditam que, de um modo geral, o nível de comprometimento de recursos com os mercados estrangeiros serve como indicador do potencial de sucesso das estratégias internacionais de marketing das empresas.

### 3.2.2 O dilema da padronização versus adaptação

O dilema da padronização versus adaptação emergiu com força no contexto acadêmico após a publicação do polêmico artigo de Theodore Levitt (1983), *The globalization of markets*. Neste, o autor compara as empresas multinacionais com as empresas globais, favorecendo categoricamente as últimas.

O autor argumenta que com o advento da modernidade, houve avanços significativos de tecnologia dos meios de comunicação, além do desenvolvimento de múltiplos meios de viagens internacionais. Ambos os fatores permitiram o maior contato entre os diversos povos e culturas, que por sua vez influenciaram os consumidores na direção de buscar mais produtos globalizados e menos produtos locais. Assim, os diferentes mercados mundiais apresentariam cada vez mais similaridades possibilitando a padronização global das ofertas das empresas, que por sua vez, com tal estratégia, obteriam grandes vantagens de custo e, por consequência, ofereceriam seus produtos a melhores preços.

Assim, Levitt defende as empresas globais e ataca as multinacionais, que segundo ele, teriam ainda estratégias medievais, adaptando-se a supostas diferenças dos mercados, não reconhecendo que o mundo já estaria homogeneizado pela tecnologia e conseqüentemente pronto para beneficiar-se da modernidade, que seria acompanhada de baixos preços de produtos globais.

Em contraste com a multinacional, a empresa global teria como missão a modernidade, que caminha para uma completa convergência global, padronizando globalmente seus produtos e sua operação, e resistindo ao máximo qualquer tipo de adaptação local. A empresa global deveria preparar-se para um mundo globalizado aonde a concorrência entre os produtos é grande e os preços baixos se tornam uma necessidade competitiva.

Após tal polêmico artigo, muito se tem escrito sobre o dilema da padronização versus adaptação da produção e do marketing internacional, inclusive sobre as marcas. Nesta parte do trabalho, buscaremos oferecer uma visão geral dessa discussão – com vantagens e desvantagens de cada opção –; algo que em seguida

nos servirá de embasamento para o desenvolvimento dos temas específicos de estratégia de *branding* internacional.

### 3.2.2.1 Algumas vantagens da padronização

Os grandes argumentos positivos em favor da padronização foram colocados por Levitt (1983), que acredita que o mundo se apresenta num processo de homogeneização, de tal modo que as empresas globais devem buscar a padronização para obter ganhos de escala e consequentes vantagens de custo e preço. Outros autores confirmaram tais argumentos e até os enriqueceram. Como é o caso de Wind (1986 apud WONG, 2005), que afirma que com a proliferação de satélites e distribuição de cabos para transmissão de imagens de televisão, as trocas culturais internacionais aumentariam significativamente, favorecendo tal homogeneização. Assim, Onkvisit e Shaw (1989) afirmam que a padronização não somente leva a economia de custos da produção, mas também dos programas de Pesquisa e Desenvolvimento, distribuição e até promoção.

Mais contemporaneamente, Theodosiou e Katsikeas (2001, apud WONG, 2005) apontaram como um forte fator motivador de um processo padronização seria o mesmo ambiente internacional de negócios. Segundo os autores, a realidade contemporânea de tal ambiente já faria com que a padronização fosse possível para muitos e que para outros chegava a ser uma necessidade de sobrevivência. Douglas e Wind (1987 apud DE CHERNATONY; HALLIBURTON; BERNATH, 1995) também afirmam que, para algumas empresas que possuem clientes multinacionais, a padronização torna-se um imperativo. Esse seria, por exemplo, o caso da IBM, que atende a seus clientes multinacionais uniformemente em cada uma de suas filiais (KAPFERER, 2003).

### 3.2.2.2 Algumas críticas a padronização e vantagens da adaptação

Os defensores da adaptação acreditam que o mundo não tem se tornado homogêneo do modo como Levitt (1983) propôs. Tais autores relatam as diferenças

entre os mercados de ordem legal, cultural e ambiental, além das diferenças entre os níveis de desenvolvimento econômico e até de infra-estrutura dos países (WIND, 1986 apud WONG, 2005; WONG; MERRILEES, 2006; CAVUSGIL; ZOU, 1994 apud KHAUAJA, 2009). Eles argumentam também que nem sempre é possível e as empresas realmente desejam a padronização total de suas atividades de marketing.

Dado que os consumidores de mercados diferentes possuem gostos, comportamentos, preferências e padrões de uso diferentes, torna-se mais interessante poder compreender a cultura de cada local e a partir daí adaptar o programa de marketing a cada mercado de modo a buscar atender com maior valor cada perfil de consumidor (WONG, 2005). Theodosiou e Katsikeas (2001, apud WONG, 2005) argumentam que não há evidência de que os consumidores sejam tão sensíveis a preço que lhes seja melhor comprar produtos com menores preços ao invés de adquirir outros que melhor lhes atendam.

Por isso, Douglas e Wind (1987 apud DE CHERNATONY; HALLIBURTON; BERNATH, 1995) afirmam que a padronização que permite melhores qualidades de produto a um preço mais baixo segue somente uma orientação de produto, que não necessariamente supre a necessidade de uma orientação ao consumidor e uma orientação mais competitiva de mercado. As empresas que seguirem esse rumo podem acabar sendo inaptas em preparar-se adequadamente para as diferenças de necessidades e preferências entre mercados consumidores, tornando-se expostas a ataques competitivos devidos a sua inabilidade em atender as circunstâncias de cada mercado (CAVUSGIL; ZOU, 1994 apud KHAUAJA, 2009).

Outra crítica à padronização é que esta careceria de evidências empíricas que a comprovem efetivamente como uma boa opção estratégica (WIND, 1986 apud WONG, 2005; ONKVISIT; SHAW, 1989). Além do mais, a estratégia de adaptação pode oferecer maiores motivações aos gestores dos mercados estrangeiros (QUELCH; HOFF, 1986). Desse modo, a estratégia de adaptação pode aumentar as capacidades da empresa em analisar e compreender os mercados estrangeiros, algo que lhe possibilita conceder respostas mais rápidas à mudanças nas preferências e circunstâncias de consumo dos diferentes mercados (CRAIG; DOUGLAS, 2000).

### 3.2.2.3 Conclusões a respeito do dilema padronização versus adaptação

O dilema da padronização versus adaptação não possui uma resposta final, dado que é dilema. Assim, cada escola advoga em favor de um princípio, havendo um grande número que é a favor de uma análise que permita integração dos princípios e/ou a escolha de qual princípio melhor se adéqua em cada circunstância (WONG, 2005). Dessa forma, alguns acadêmicos “do meio” preferem não fazer nenhum tipo de generalização como “*Think global, act local*”, mas defendem que todas as decisões estratégicas devem ser tomadas dependendo do contexto produto-mercado e da competição que o cerque (WONG, 2005; DE CHERNATONY, HALLIBURTON e BERNATH, 1995).

No entanto, em se tratando do campo do marketing internacional, sobretudo das decisões estratégicas de *mix* de marketing, há mais evidência empírica em favor da adaptação do que da padronização (WONG, 2005). Em especial no tema da promoção, parece que este elemento do *marketing mix* apresenta uma média de adaptação ligeiramente superior que a padronização para os mercados estrangeiros (THEODOSIOU; LEONIDOU, 2003 apud WONG; MERRILEES, 2007).

Por fim, cabe analisar também o dilema da padronização versus adaptação no que tange especificamente ao *branding* internacional. Contudo, analisaremos essa questão na próxima parte, que se volta inteiramente para a discussão da estratégia internacional de marca das empresas.

## 3.3 INTERNATIONAL BRANDING

### 3.3.1 A gestão de uma marca fora do país de origem

Segundo Whitelock e Fastoso (2007), o termo *international branding* raramente é definido explicitamente, ficando na maioria das vezes evidente somente de modo implícito. Já Onkvisit e Shaw (1989, p. 22) afirmam que os termos “marca”

tal como seu nome são simplesmente modos coloquiais de afirmar uma “marca registrada”. Sendo assim, o termo *international branding* é pertinente quando se refere às decisões sobre a nomeação internacional de uma marca.

Contudo, Whitelock e Fastoso (2007) apresentaram também o que comporia a sua definição de *international branding*. Eles afirmam que *international branding* é um campo do marketing que diz respeito aos desafios enfrentados pelas empresas quando da expansão de suas marcas para mercados internacionais. Tais desafios estão relacionados a decisões sobre a marca nos novos mercados no que se refere a: nome, aparência, elementos e personalidade de marca (essência ou identidade da marca).

### **3.3.2 Visões de estratégia de *branding* internacional**

Segundo Huang e Hsieh (2011), o estudo sobre a estratégia de *branding* internacional normalmente é inserido dentro do contexto da pesquisa sobre estratégia de marketing internacional. Contudo, Whitelock e Fastoso (2007), em sua revisão, compararam estudos sobre estratégia de *branding* internacional e investigações acadêmicas sobre estratégia de marketing internacional, afirmam que a primeira possui um fluxo de investigação distinto da segunda.

Os mesmos autores fizeram uma revisão de 40 artigos de maior relevância, todos publicados entre 1975 e 2005 sobre o tema de *international branding*. Tal revisão bibliográfica demonstra como o tema foi tratado nesses 31 anos, revelando o escopo principal de pesquisa nesse assunto. Um dos fatores que chama atenção é que 95% das pesquisas foram feitas em instituições originalmente americanas e inglesas e que nenhum dos autores dos 40 artigos é originário da América do Sul.

Em sua revisão, Whitelock e Fastoso (2007) encontraram 11 principais áreas de estudo em *international branding*, havendo duas principais que ocupam mais de 60% das pesquisas: “*international brand standardization/adaptation*” e “*international brand strategies*”. Além disso, os autores encontraram que mais da metade das

pesquisas feitas no assunto se baseiam na visão dos gestores das empresas estudadas, sendo segunda fonte principal a visão dos consumidores.

No que tange aos campos de trabalho das estratégias internacionais de marca Onkvisit e Shaw (1989) sugerem que as definições estratégicas de *branding* internacional são bem mais complexas que as de *branding* nacional. Os autores apresentam quatro comuns decisões referentes à marca no momento em que se ingressa no mercado estrangeiro: ter ou não ter uma marca, usar uma marca própria ou a do fabricante, ter ou não múltiplas marcas num mesmo mercado, ter marcas globais ou marcas locais.

Huang e Hsieh (2011), ao examinarem a estratégia de *branding* internacional de uma empresa taiwanesa, encontraram quatro passos estratégicos fundamentais: criar um nome de marca transcultural (1), identificar um apelo universal (2), desenvolver uma essência de marca global (3), transmitir a essência da marca através de seus produtos (4).

De fato, De Chernatony e outros (1995) afirmam que o processo de planejamento de *international branding* diz respeito a dois elementos da marca que seriam: *core essence* – que inclui a personalidade e o posicionamento da marca – e “brand’s execution” – que se refere à comunicação e a publicidade da marca nos diferentes canais.

Douglas e outros (2001) acrescentaram um outro aspecto à definição de *international branding*: *brand architecture*, que seriam as decisões de marca referentes ao portfólio de produtos e marcas a serem lançadas a nível internacional por uma empresa, tal como à sua política em relação à adaptação/padronização nos diferentes mercados. Já Whitelock e Fastoso (2007) sugerem que as decisões de *brand architecture* estariam mais relacionadas a decisões organizacionais do que a políticas de marca ou *branding* internacional.

Contudo, pode-se entender que as decisões organizacionais estratégicas, caminham junto com as decisões de *branding* nacional e internacional. Urde (1994), na formulação do conceito de *brand orientation* defende o uso da marca como o ponto de partida para a formulação da estratégia da empresa. Wong (2005) também

preconiza que uma orientação estratégica centralizada na marca pode impactar positivamente o desempenho da empresa.

Wong e Merrilees (2007) afirmam que o nível de comprometimento de uma empresa num mercado internacional é um dos fatores de sucesso de uma estratégia de marketing internacional. Isso significa que quanto maior o investimento de recursos de uma empresa no mercado internacional, sobretudo em ações de marketing, maiores serão suas chances de sucesso. Os mesmos autores, em sua pesquisa, identificaram alguns fatores que se trabalhados podem potencializar o desempenho internacional de uma marca. São eles: conscientização de marca, propaganda e divulgação “boca a boca”.

De fato, a estratégia de marketing internacional pode influenciar positivamente a reputação de uma empresa assim como possibilitar a conscientização de sua marca (WONG; MERRILEES, 2007). Além disso, é capaz de promover a lealdade à marca, que possibilita outras vantagens de marketing (ONKVISIT; SHAW, 1997).

Mas, Huang e Hsieh (2011) afirmam que atualmente as fortes marcas multinacionais não são mais uma exclusividade dos mercados maduros. Hoje encontramos diversas marcas de mercados emergentes com tendências de internacionalização. Os autores afirmam que as empresas de mercados emergentes possuem dois modos clássicos de internacionalizar suas marcas: desenvolvê-las internacionalmente de modo parcimonioso, do mesmo modo como se apresentam nos países de origem; ou adquirir outras marcas, já estabelecidas nos países de destino da empresa.

Sobre este ponto, Douglas e outros (2001), falando por sua vez de marcas maduras, afirmam que empresas como Nestle e Unilever tradicionalmente centram suas estratégias em cada país, construindo ou adquirindo nestes um portfólio específico de marcas nacionais ou internacionais.

E os mesmos autores afirmam que, se uma empresa leva a sua marca do país de origem ao exterior – como o faz a Coca-Cola ou a Procter & Gamble –, esta não pode deixar de levar em conta as preferências nacionais ou regionais de onde ingressa, e deve buscar integrar o atendimento de diferentes preferências internacionais numa única estratégia de marca.

De fato, Douglas e outros (2001) afirmam que em geral uma empresa desenha sua estratégia de *branding* internacional num processo evolutivo a partir das decisões de entrada em novos mercados ou de lançamento de novos produtos nos mercados já adentrados. Em função disso, os autores afirmam que é comum encontrar empresas que vão construindo estratégias de marca país a país ou produto a produto, de modo despreocupado com uma linha estratégica central internacional. Por isso, conforme os mercados internacionais tornam-se mais interligados as empresas devem preocupar-se em manter uma coerência entre as estratégias de marketing e de marca nos diferentes mercados, inclusive entre o mercado nacional e o internacional.

No entanto, Wong (2005) afirma que apesar da crescente interligação dos mercados internacionais, algumas diferenças nacionais sempre permanecem. De tal modo que, comumente os consumidores nacionais de uma marca apresentarão gostos, preferências, valores, expectativas e comportamentos diferentes dos consumidores de outros mercados. De tal modo que o trabalho estratégico de *branding* e marketing internacional tornam-se verdadeiros desafios.

### **3.3.3 Adaptação/Padronização das marcas internacionais**

Uma das mais difíceis decisões é se uma empresa deve ou não padronizar sua marca globalmente ou se deve adaptar ela localmente em cada mercado (GAMMOH; KOH; OKOROAFO, 2011). Isso porque cada decisão do mix de marketing internacional deve estar relacionada a esta decisão. E tais decisões afetarão significativamente os resultados da empresa (WONG; MERRILEES, 2007).

Gammoh, Koh e Okoroafo (2011) encontraram em seu trabalho que seria mais interessante a padronização global de marca quando se lida com um público com alto nível de cidadania global. Isso quer dizer que, quando o mercado consumidor é composto por indivíduos entendedores de outras línguas, conectados internacionalmente, que acompanham tendências mundiais – como é comum no ramo de informática, por exemplo – torna-se favorável o uso de marcas padronizadas para as empresas que exploram tal mercado.

De fato, Kapferer (2003) afirma que as marcas *hi-tech*, eletrônicas e de Tecnologia da Informação tornam-se os verdadeiros referenciais mundiais dos seus mercados. Por isso, o autor defende a ideia de que a marca Apple pode e deve utilizar seu símbolo de maçã em todo o mundo. Outro mercado aonde a globalização das marcas é uma realidade, é o mercado de luxo e de grifes, dado o próprio poder econômico e o nível de cidadania global dos consumidores destas marcas (KAPFERER, 2003)

Erdogmus; Bodur e Yilmaz (2010) também identificaram os mercados de luxo como um dos mais globalizados. Os autores confirmam a teoria de que a padronização de marcas é buscada quando os consumidores de diferentes mercados apresentam o comportamento frente aos produtos e ao seu uso de modo semelhante.

Por outro lado, Kapferer (2003) defende a ideia de que não há consumidor que compre marcas globais, dado que cada qual busca adquirir marcas específicas que atendam a necessidades individuais e até mesmo circunstanciais. Por isso, mesmo quando a marca é de fato global, ainda assim ela é consumida de modo individual. De tal modo que a vontade legítima de globalização de marcas não deve fazer com que as empresas fiquem desatentas a diferentes nuances de cultura e percepção por parte dos consumidores de diferentes mercados.

De modo consonante, Wong e Merrilees (2008) também identificaram que as empresas obteriam melhores resultados estratégicos caso adaptassem suas marcas de modo a refletir os anseios de cada mercado aonde se fazem presentes. Sobre isso Kapferer (2003) afirma que, à exceção de alguns setores – como os mercados de luxo, de grifes e de tecnologia, entre outros – o ideal é que as marcas sejam como camaleões, capazes de mudarem suas características para aparecerem bem em cada mercado.

Roth (1995) identificou que a decisão de padronizar ou adaptar a marca em mercados estrangeiros é influenciada pelos seguintes fatores: ambientes de mercado, comportamento do consumidor em cada mercado, cultura nacional e nível de semelhança socioeconômica entre os mercados. Em sua pesquisa o autor apresenta que o planejamento de *branding* internacional deve levar em conta a

cultura de cada mercado, tal como seu ambiente socioeconômico e as oportunidades de marketing que apresenta.

Roth (1995) conclui que quando há diferenças culturais e socioeconômicas os gestores preferem as estratégias de adaptação que as de padronização para os mercados. Contudo, o autor encontrou que para tomar esse tipo de decisão os gestores internacionais usam menos indicadores de mercado do que as teorias recomendam.

O autor aponta ainda que apesar de ser recomendada em muitos casos, a estratégia de adaptação de marca não é simples de ser implementada. Haja vista que para que se adapte uma marca para um mercado em questão, necessita-se adaptar também todo o *marketing mix* da empresa para este mercado.

Além disso, outro achado de pesquisa de Roth (1995) é que, uma vez que a imagem da marca está adaptada, se faz necessário monitorar constantemente o mercado e poder fazer ajustes nesta, haja vista que o ambiente de mercado muda constantemente. Por fim, segundo o autor, isso mostra que as decisões de padronização ou adaptação da marca não podem ser consideradas como algo estático, mas dinâmico, que necessita de constante monitoramento e reavaliação.

Uns dos exemplos de como marcas que exploram os mesmos mercados podem ter estratégias muito diferentes é o caso das empresas concorrentes Nike e Reebok. Roth (1995) se utiliza do exemplo da comparação entre essas concorrentes mundiais para explicar as diferentes formas de se lidar com a marca internacionalmente. A primeira empresa, Nike, tem a sua marca padronizada mundialmente, sempre transmitindo a mesma imagem – *fitness* de alta *performance* – e a nível local se utiliza de esportes e atletas que possam endossar seus programas de marketing. A empresa possui um modelo padronizado nessa imagem funcional de *fitness* de alta *performance* que torna-se como uma plataforma imóvel da marca. De tal modo que o raio de ação dos gestores locais de marca é muito pequeno e reduz-se à questão dos endossos.

Já a segunda empresa, Reebok, adapta sutilmente a imagem a nível nacional ou regional, para atender a preferências e gostos de cada mercado consumidor. Sua política de *branding* acredita que há diferenças continentais que não devem ser

menosprezadas. Inclusive num mesmo país há fragmentações de tipo de consumo que também merecem atenção diferenciada. Assim, a Reebok busca conjugar em sua imagem o atributo funcional – *performance* – com o atributo social – estilo de vida, dando maior liberdade para os gestores locais de marca participarem ativamente nas decisões locais da imagem da marca.

Tal exemplo mostra que o dilema padronização/adaptação de marcas também não é algo simples de ser resolvido. E que não há soluções prontas que apontem qual a melhor estratégia. Para exemplificar citamos Erdogmus; Bodur e Yilmaz (2010), que encontraram que as decisões de padronização ou adaptação das marcas aparentemente não apresentam impacto direto no sucesso internacional nas empresas de mercados emergentes, e que, por isso, não seriam capazes de generalizar uma indicação a esse respeito.

#### **3.3.4. Segmentação no mercado internacional**

Outro aspecto destacado por diversos autores e que deve ser considerado pelas empresas em suas políticas de marcas no ambiente internacional diz respeito a uma possível segmentação no mercado internacional.

Segundo Kotler e Keller (2006) um segmento de mercado consiste num grupo significativo de consumidores que possuem as mesmas preferências. Os autores apontam que segundo o conceito original, os profissionais de marketing não criam os segmentos, mas identificam esses e decidem quais e como pretendem explorar. Apesar de que os mesmos afirmam também que os segmentos são em parte uma ficção, uma vez que nem todas as pessoas de um segmento desejam exatamente a mesma coisa.

Wind e Douglas (1972 apud HUANG; HSIEH, 2011) propuseram dividir a segmentação de marketing internacional em dois possíveis processos. O primeiro, intitulado *macro-segmentation*, diz respeito à segmentação por países, agrupando àqueles de maior semelhança, tendo em vista algumas características das populações dos mesmos. O segundo modo de realizar a segmentação seria o *micro-*

*segmentation*, aonde organiza-se a divisão de segmentos através do agrupamento de consumidores de países diferentes, mas que possuam necessidades semelhantes.

Com o avanço da globalização de mercados os mesmos autores concluem ser mais oportuno realizar a segmentação através da similaridade entre os consumidores, ainda que de nações diferentes, para que a estratégia de marketing internacional possa ser mais efetiva.

Assim, Huang e Hsieh (2011) concluem que seja um grande desafio para as empresas internacionalizadas fazer tal segmentação horizontalizada, sendo capaz de encontrar as semelhanças entre os consumidores de países diferentes, para então lançarem para cada grupo os produtos com os atributos e benefícios específicos que os atendam.

De Chernatony e outros (1995) apontam que a decisão da essência de uma marca é um fator importante para a estratégia internacional de marca. Huang e Hsieh (2011), em seu estudo de caso, confirmam essa importância e atribuem o sucesso internacional da marca FRANZ ao brilhantismo desta em definir seu tema e sua essência. Segundo os autores, tal marca foi capaz de identificar um segmento global tal como planejar sua estratégia de marca eficazmente, mesclando diversos elementos culturais para atingir um segmento identificado horizontalmente.

Além da identificação de um segmento horizontal, Huang e Hsieh (2011) encontraram também uma peculiaridade no planejamento de marca da FRANZ. Esta empresa conseguiu unir em sua marca, atributos aparentemente contraditórios, com elementos clássicos e modernos. Com esse feito, a marca se desenhou sendo capaz de atingir a um segmento bem amplo, atendendo aos consumidores de múltiplas nações e gerações.

### **3.3.5. Congruência entre ambientes de mercados**

Nesse campo de definições estratégicas de mercados-alvo e segmentação internacional, o conceito de congruência entre ambientes de mercados – *Congruence of Macro-Marketing Environment* – é apresentado por Wong (2005). Tal

conceito aponta justamente as similaridades entre os mercados nacionais e internacionais sob o ponto de vista de uma empresa originária de um determinado país. Tal congruência pode ser definida a respeito de similaridades existentes sob três aspectos ambientais: econômico, sociocultural e tecnológico (WONG, 2005). Cada um desses aspectos representa um grupo de características de mercado necessárias para avaliações de mercados e conseqüente construção estratégica do ponto de vista de marketing internacional. O nível de congruência entre os mercados será um fator decisivo para as decisões de adaptação ou padronização de uma marca (WONG, 2005).

Haja vista que as empresas não podem controlar os mercados no que tange aos aspectos econômicos, socioculturais e tecnológicos, cabe a elas compreendê-los e projetá-los dentro de seu negócio, avaliando o nível de adaptação que este irá requerer quando do ingresso em cada mercado externo. Com isso, a adaptação de uma empresa quando ingressa em um mercado estrangeiro tem muito mais chances de alcançar o sucesso quando se conhece as peculiaridades de tal mercado (WONG, 2005). O autor afirma que tal conhecimento é o *input* fundamental para a construção de uma estratégia internacional. É adaptando-se a diferenças do mercado exterior que a empresa é capaz de criar vantagens competitivas em tal mercado.

Sob o ponto de vista do marketing internacional, os elementos socioculturais acabam sendo os mais importantes do ambiente a ser analisados, com uma especial atenção sendo dada especificamente aos elementos culturais (WONG, 2005). Segundo Onkvist e Shaw (1997), uma definição básica seria que cultura é um conjunto de crenças tradicionais e valores que são compartilhados e transmitidos numa sociedade. Cultura seria também o modo genérico do estilo de vida e de padrões de pensamento que são transmitidos de geração a geração.

Em sua revisão sobre tema, os mesmos autores apresentam atributos importantes de cultura que valem ser ressaltados. Esses são como qualidades, ou atribuições da cultura e ajudam a explicar todo o seu poder dentro de uma cultura. Explicamos alguns deles:

- 1) Cultura é prescritiva: ela prescreve o tipo de comportamento aceito dentro de uma sociedade;
- 2) Cultura é socialmente compartilhada: para que exista cultura se faz necessária interação social;
- 3) Cultura facilita a comunicação: uma de seus atributos funcionais é que ela facilita o entendimento, a semelhança de pontos de vista e o diálogo entre as pessoas de uma sociedade;
- 4) Cultura tende a inércia: dado que a cultura é transmitida de geração em geração, esta tende a oferecer uma continuidade ao longo do tempo;
- 5) Cultura é cumulativa: a cultura de uma sociedade carrega em si centenas e até milhares de anos vividos por aquela sociedade, acumulando experiências marcantes da história da mesma.
- 6) Cultura é dinâmica: apesar de tender a inércia e ser cumulativa, a cultura de uma sociedade confronta-se em cada geração com um novo mundo, com novos pensamentos. Tais características permitem e influenciam as adaptações e mudanças culturais que ocorrem com os anos.

Diante de tamanha complexidade, a análise cultural torna-se uma tarefa muito difícil, dado que demanda dos gestores internacionais que estes possam imergir e compreender culturas completamente diferentes das suas de origem (WONG, 2005). E não serão os modelos econômicos tradicionais que explicarão o comportamento diverso de consumidores estrangeiros (WONG, 2005). Contudo, alguns indicadores econômicos podem e devem contribuir para o nível de congruência entre mercados.

Jain (1990) afirma que de um modo geral o nível econômico de um país, tal como o nível de industrialização deste, seriam pontos influenciadores determinantes na escolha de produtos por parte dos consumidores. De tal modo que consumidores de dois países em estágios de desenvolvimento diferentes poderiam considerar um mesmo produto como mais ou menos essencial ou necessário (HILL; STILL, 1984).

Como dito anteriormente tal avaliação do nível de congruência entre mercados, sobretudo nos aspectos socioculturais e econômicos é fundamental para

a estratégia internacional de um produto. E ao falarmos de *branding*, sabemos que as preferências particulares de marca são baseadas não somente nos atributos funcionais dos produtos que representam, mas também em aspectos como cultura, personalidade individual, status social entre outros (KAPFERER, 2003). E sendo assim, a avaliação da congruência entre mercados será fundamental para criação de uma estratégia de marketing internacional, especialmente no que tange aos atributos do produto e ao posicionamento de marca que deverão ser oferecidos.

O risco de desconhecimento do mercado estrangeiro, tal como seu nível de congruência na comparação com o mercado nacional, ordinariamente mais conhecido, pode comprometer a estratégia internacional (WONG; MERRILEES, 2008). Tal desconhecimento pode vir a comprometer o reposicionamento de uma marca, na medida em que não se conhece bem as características e peculiaridades do novo mercado-alvo.

### **3.4 OPÇÕES ESTRATÉGICAS EM *INTERNATIONAL BRANDING***

#### **3.4.1. Estratégias referentes ao posicionamento internacional da marca**

##### **3.4.1.1. Conceitos básicos de Posicionamento**

Kotler e Keller (2006) afirmam que toda a estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP: segmentação, mercado-alvo e posicionamento. De tal modo que, no processo de construção estratégica, a empresa identifica necessidades e grupos diferentes presente no mercado, define as necessidades e grupos aos quais pretende atender com propriedade e, então, busca posicionar seu produto/serviço e sua comunicação de modo que o seu mercado-alvo os perceba de modo diferente (KOTLER; KELLER, 2006)

Assim, Keller (2008), defende que o posicionamento de marca pode ser definido como o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa de tal modo que

estas ocupem o lugar distinto e valorizado na cabeça do consumidor, sendo capazes de maximizar o lucro da empresa frente a seus concorrentes.

Kapferer (2003) recorda que para o consumidor, toda escolha é comparativa, e por isso o posicionamento se faz fundamental. Dessa forma, o posicionamento precisa ser tal de modo a convencer os consumidores da vantagem dos “pontos de diferença” que uma marca apresenta frente aos concorrentes (KELLER, 2008).

Mas para que isso ocorra, é preciso mapear a concorrência, àqueles produtos ou serviços pertencentes a uma mesma categoria, que possam servir de substitutos para a oferta da empresa que busca se posicionar (KOTLER; KELLER, 2006). Após esse mapeamento, se faz necessário definir, em referência aos concorrentes, os pontos de paridade e os pontos de diferença.

Pontos de diferença são as qualidades e benefícios comunicados e oferecidos por uma empresa, que são capazes de diferenciar esta frente à oferta e comunicação de seus concorrentes (KOTLER; KELLER, 2006). Pontos de paridade, por sua vez, são aqueles nos quais uma empresa se apóia para se equiparar aos seus concorrentes. Um posicionamento eficaz pressupõe que a empresa consiga “empatar” com seus concorrentes naquilo que eles tentam apresentar como força – pontos de paridade - e ainda se diferenciar com benefícios ou qualidades a mais que estes não consigam oferecer ou comunicar – pontos de diferença (KELLER, 2008).

O posicionamento da marca também diz respeito à essência da marca – *brand mantra* (KELLER, 2008) Segundo o autor, o *brand mantra* incluiria de três a cinco expressões que revelem os aspectos mais importantes da marca, tal como suas associações essenciais. Seria como o *DNA* da marca, que evoca os aspectos mais relevantes da marca para o consumidor e para a empresa.

#### 3.4.1.2 Posicionamento de Cultura de Consumo Global versus Posicionamento de Cultura de Consumo Local e Posicionamento de Cultura de Consumo Estrangeira

Os autores Alden, Steenkamp, e Batra (1999) apresentam a discussão entre algumas estratégias de posicionamento de marca internacionalmente no que tange a

cultura. O artigo dos mesmos visa defender a estratégia de *Global Consumer Culture Positioning* (GCCP) contrastando-a com as estratégias *Local Consumer Culture Positioning* (LCCP) e *Foreign Consumer Culture Positioning* (FCCP). Apresentaremos aqui uma síntese de suas ideias.

Segundo os referidos autores, o GCCP seria um posicionamento global de marca no que tange a seus atributos culturais. Essa estratégia estaria apoiada na ideia de que há uma cultura global emergindo, aonde os consumidores desta apresentam visões e comportamentos semelhantes em diferentes partes do planeta. Em contraste com o GCCP haveriam duas abordagens estratégicas de marca: LCCP e FCCP.

O LCCP seria uma estratégia aonde a marca busca associar-se a significados culturais locais. Assim, a marca busca refletir as normas e identidades locais. Tal estratégia seria como a do “camaleão”, apresentada por Kapferer (2003), aonde a marca mudaria de características conforme o ambiente em que se apresenta.

Já o FCCP ocorre quando uma marca propositalmente apresenta características de um local ou país estrangeiro, crendo que isto possa lhe ser positivo. Os autores exemplificam tal posicionamento com a marca Gucci, que se posiciona nos Estados Unidos como uma marca de produtos italianos *fashion*.

Os argumentos apresentados pelos autores seriam de que as marcas com imagens globais – posicionadas com o GCCP – teriam mais status, credibilidade e autoridade (KAPFERER, 2003) e poderiam servir a indivíduos como forma de reforçar a participação deles em determinados segmentos modernos globais. Estes poderiam ser alguns dos seguintes segmentos: mundo dos negócios, elite mundial, adolescentes, entre outros.

Os autores argumentam que a língua inglesa teria um papel fundamental na simbologia dos segmentos globais, pois tem se tornado sinal de modernismo e internacionalismo. De outro modo, a estratégia de LCCP prevê que se utilize a língua local nas comunicações de marca e a estratégia de FCCP se utiliza da língua ou expressões do país ou da região que busca representar. Um exemplo disso seria a Volkswagen, que se utilizaria do slogan *Fahrvergnügen* (expressão alemã que significa “prazer de dirigir”) em sua propaganda nos Estados Unidos.

Em relação à imagem visual das logomarcas, estas devem ser coerentes com o tipo de posicionamento que a empresa assume. Sendo assim, empresas como a Mercedes-Benz, que se utiliza de uma estrela – um símbolo universal – como logomarca, estão inseridas na estratégia de GCCP. Enquanto que aquelas que pretendem criar conexões com alguns países específicos – sejam locais, LCCP, ou estrangeiros, FCCP – buscarão imagens e estilos estéticos que os remetam.

Esses seriam alguns dos exemplos concretos de possibilidades de reafirmação de uma estratégia internacional de posicionamento de marca. Logicamente poderíamos estender as aplicações a muitos outros aspectos da marca, das comunicações, dos produtos e das propagandas. Limitamo-nos a apresentar somente alguns aspectos que sejam capazes de representar todo o campo de diferenciações a ser explorado após uma empresa eleger sua estratégia de posicionamento internacional de marca.

#### 3.4.1.3 Reposicionamento internacional da marca

Outra visão a respeito do posicionamento internacional de marca é liderada por Wong e Merrilees (2006), defensores do conceito de reposicionamento de marca. Tal conceito refere-se à adaptação de uma posição de mercado praticada nacionalmente para um mercado estrangeiro, conforme a mente e as necessidades dos novos clientes e a cultura do novo lugar.

Assim, as empresas globais devem considerar o quanto as características e comportamentos dos “novos” consumidores diferem dos “antigos” quando ocorre o reposicionamento de uma marca num novo mercado (GANESH; OAKENFULL, 1999).

Wong e Merrilees (2006) defendem a ideia de que reposicionamento da marca é diferente da adaptação do *marketing mix*. Os autores explicam que enquanto o último está preocupado com a mudança de aspectos físicos, tais como embalagens, cores e nome de marca, o reposicionamento da marca toca em questões mais profundas como a mudança de aspectos psicológicos entre consumidores de diferentes mercados. Dessa maneira, o reposicionamento da

marca é um termo mais amplo que inclui a criação e colocação de uma marca desejada na mente dos clientes-alvo de um novo mercado a ser explorado. Contudo, isso pode provocar mudanças de *marketing mix* e entre as estratégias praticadas no mercado doméstico e o internacional no que tange ao perfil dos clientes-alvo e/ou das características dos produtos vendidos.

O reposicionamento de marca para um mercado estrangeiro será um precursor de uma estratégia de marketing para este mercado, dado que é capaz de sublinhar todas as estratégias de marca para o mercado-alvo, tanto no curto como no longo prazo. (WONG; MERRILEES, 2007).

### **3.4.2 Estratégias referentes à imagem da marca**

#### **3.4.2.1 Conceitos básicos de imagem da marca**

As pesquisas de imagem da marca – *brand image* – são reconhecidas como fundamentais no marketing, não somente em função da importância da imagem da marca para as decisões táticas de *marketing mix*, mas, sobretudo, porque a estratégia de imagem da marca possui um papel marcante na construção do *brand equity* de longo prazo (KELLER, 2008).

Kapferer (2003) apresenta as ideias de identidade e imagem de marca, diferenciando estas. A identidade de marca seria composta pelas características da marca apresentadas deliberadamente. A identidade seria algo emitido, apresentado pelos donos da marca, através da mesma marca e de seus adendos e apresentações. De outro modo, a imagem da marca estaria relacionada à percepção dos consumidores. Enquanto a identidade de marca é emissão, a imagem de marca é recepção, e depende igualmente do receptor interpretar uma identidade projetada. Outro modo de dizê-lo seria que a identidade é a concepção que uma marca tem de si mesma, enquanto que a imagem é a decodificação e síntese de todos os sinais emitidos pela marca.

Roth (1992) afirma que as percepções dos consumidores em relação à marca estariam relacionadas a aspectos internos – culturais, sociais e de personalidade – e aspectos externos – atividades de *marketing mix*. Keller (2008), por sua vez, afirma que a imagem da marca é resultado da combinação das associações de marca. As associações de marca são as coisas que as pessoas associam à marca nas suas memórias. Desse modo, Keller (2008) afirma que a memória do consumidor é uma rede de nós e ligações que fazem inúmeras associações com as marcas. De tal modo que a força dessas ligações depende do grau de envolvimento do consumidor com a marca. Assim, todas as marcas desejariam conseguir associações favoráveis e exclusivas na mente dos consumidores, formando assim uma imagem de marca efetivamente positiva (KELLER, 2008).

Segundo Park, Jaworski and MacInnis (1986), a formação de uma estratégia de imagem de marca seria o primeiro e mais vital passo dado na construção de um posicionamento da marca no mercado. Os autores, em sua revisão de literatura na temática de comportamento do consumidor, revelaram três diferentes grupos de necessidades dos consumidores que poderiam ser exploradas pelos gestores na construção da imagem da marca. Tais grupos são formados por necessidades funcionais, sensoriais ou simbólicas.

Como veremos mais à frente, os autores propõem o uso de somente um tipo de necessidade. Contudo, outros como Roth (1992) afirmam que algumas marcas se utilizam de uma mistura de necessidades funcionais, simbólicas e sensoriais como estratégia para se destacarem da concorrência. Exemplificando, este autor mostra como duas marcas de pasta de dentes, focadas em atender uma necessidade funcional – evitar cáries –, podem apelar para secundárias necessidades funcionais – combate ao tártaro – ou simbólicas e sensoriais – dentes brancos e hálito refrescante.

#### 3.4.2.2 Imagem de marca sob o aspecto cultural

Roth (1995), em sua revisão, encontrou que diferenças culturais entre mercados internacionais são um indicador de que consumidores de diferentes

nações possuem diferentes necessidades. Sendo assim, o autor afirma que as empresas devem considerar desenvolver imagens de marca adequadas para cada mercado.

Segundo Hsieh e Lindridge (2005), muitos estudos já foram desenvolvidos no sentido de relacionar aspectos culturais dos mercados com questões de comportamento do consumidor. Contudo, os mesmos autores afirmam que são poucos os trabalhos empíricos que mostram como as diferenças culturais podem afetar as percepções de imagem de marca especificamente.

Embasados nas pesquisas de Hofstede (1984), alguns teóricos (ROTH, 1992, 1995; HSIEH; LINDRIDGE, 2005) têm desenvolvidos trabalhos que buscam explicar a relação entre a cultura de um país e o comportamento esperado dos consumidores do mesmo no que tange a percepções de imagem de marca. Hofstede (1984) desenvolveu e testou uma tipologia cultural, da qual Roth (1995) utilizou três das suas dimensões para relacionar com os diversos desenvolvimentos de imagem da marca por parte dos indivíduos. São elas: distância do poder, fuga as incertezas e individualismo.

A dimensão de distância do poder – também chamada de distância hierárquica –, quando alta, reflete uma sociedade aonde, superiores e subordinados consideram-se entre si, desiguais por natureza (HOFSTEDE, 1984). Dessa maneira, há uma tendência social às posições privilegiadas, sugerindo que os consumidores tendem a focar-se em apelos simbólicos de imagem de marca (HSIEH; LINDRIDGE, 2005). Por isso, imagens que possuem maior apelo simbólico no que tange a status sociais, como marcas de grife, possuirão maior ressonância em sociedades com alto índice de distância hierárquica (ROTH, 1995).

A dimensão de fuga à incerteza analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas (HOFSTEDE, 1984). Assim, altos níveis desse fator são considerados como um indicador de que os consumidores apresentarão altos índices de aversão ao risco e a novos produtos, sugerindo que os gestores deveriam buscar reforçar fatores que proporcionem uma percepção de imagem de marca voltada para aspectos mais utilitaristas e funcionais (HSIEH; LINDRIDGE, 2005).

No que diz respeito à dimensão de individualismo este funcionaria como uma oposição ao coletivismo, de tal modo que em sociedades com alto grau de individualismo as pessoas possuem uma maior tendência de valorização do próprio tempo, experiências e liberdade (HOFSTEDE, 1984). Assim, sociedades com estas características são mais relacionadas à motivação hedonista em seu consumo (HSIEH; LINDRIDGE, 2005). Algo que, por sua vez, sugere uma maior eficácia para percepção de imagens de marca focadas em apelos sensoriais. Como exemplo, Roth (1995) nos apresenta que a marca Nike, com seu slogan “*Just do it*”, que confere a ideia de liberdade e potencial ilimitado, terá maior ressonância em culturas individualistas do que naquelas em que a conformidade é a norma predominante.

#### 3.4.2.2 Estratégia de imagem de marca: reducionista versus expansionista

O trabalho de Park, Jaworski and MacInnis (1986) foi convincente a ponto de criar alguns parâmetros que se tornaram a norma aceita pelos acadêmicos no que tange a estratégia de imagem de marca (ROTH, 1992). Um dos pontos que tais autores apresentaram e que é academicamente reconhecido é que há três razões para que os gestores foquem em somente uma necessidade do consumidor na formulação da estratégia de imagem de marca. A primeira razão é que isso favorece que os consumidores identifiquem o significado da marca. A segunda é proporcionar uma maior facilidade de posicionar a imagem de marca, tal como definir harmonicamente seu *marketing mix*. A terceira é que uma imagem de marca focada em uma única necessidade reduz o número de concorrentes diretos, facilitando o enfrentamento da concorrência.

Contudo, Roth (1992) em seu estudo não encontrou nenhuma empresa exportadora norte americana que praticasse 100% dessa norma em qualquer mercado operado. Em tal artigo o autor desenvolveu uma análise que aprofunda o tema nas necessidades dos consumidores exploradas pelas empresas para desenvolver a imagem de suas marcas. Assim, haveria duas estratégias possíveis no desenvolvimento da imagem da marca: uma mais reducionista – *depth strategy* – e outra, mais expansionista – *breadth strategy*.

Em *depth strategy* se enquadraria aquelas empresas que buscavam explorar até dois tipos de necessidades dos consumidores, havendo uma clara prioridade para uma delas. Um exemplo disso seria o detergente da marca Palmolive, que possuía um posicionamento majoritariamente funcional – prevenção do ressecamento da pele – apesar de incluir um adendo sensorial – mãos suaves.

Em *breadth strategy* o autor enquadrava aquelas empresas que exploravam mais de dois tipos de necessidades funcionais, ou que explorando somente dois tipos, não davam ênfase a nenhum destes, mas os trabalhavam de modo equivalente.

O autor pesquisou a efetividade de cada uma dessas estratégias sob três circunstâncias opostas que pudessem ser encontradas em mercados estrangeiros. A primeira seria o nível de desenvolvimento econômico do país – baixo ou alto. A segunda seria o nível de contexto cultural – baixo ou alto – de um determinado mercado. Tal nível de contexto cultural diz respeito ao grau de informação que os consumidores conseguem inferir a partir de colocações implícitas, contextuais – não verbais e não escritas. A terceira seria o nível de competição – baixo ou alto – em um determinado mercado para uma categoria de produto específica.

Seus achados de pesquisa mostram que *depth strategy* é mais efetiva para os mercados com baixo nível de desenvolvimento econômico. Uma possível explicação seria que tais mercados possuiriam menos marcas competidoras e que assim os consumidores não esperariam sanar muitos tipos de necessidades com cada produto. De outro modo, em mercados com alto desenvolvimento econômico, os consumidores poderiam esperar mais dos produtos, demandando *breadth strategy*. Contudo, os números mostraram não haver eficiência majoritária em alguma estratégia para estes mercados.

Em relação ao nível de contexto cultural, o autor identificou que mercados com altos níveis de contexto cultural apresentam melhores resultados com *depth strategy*. Uma possível explicação seria que as pessoas desses mercados podem enfrentar dificuldades no processamento de ideias quando do uso de *breadth strategy*, não formando um sentido lógico na interpretação das marcas quando da

exploração de necessidades diversas, dado sua alta capacidade de absorver detalhes que possam ser dispersos ou dissonantes.

Já para mercados que apresentam baixo contexto cultural, os resultados não apresentaram uma estratégia mais eficiente, possivelmente porque nesses mercados o fato de haverem poucas ou muitas necessidades exploradas não afeta a interpretação de consumidores pouco atenciosos a detalhes.

No que tange ao nível de competição nos mercados, para níveis de competições baixos, *depth strategy* apresentou-se como mais eficiente, confirmando talvez a suposição levantada para justificar os resultados no que tange ao nível de desenvolvimento econômico. De outro modo, ao contrário do que afirma a teoria de Park, Jaworski and MacInnis (1986), não houve resultado favorável a nenhuma estratégia – incluindo *depth strategy*, como se deveria de supor – quando o nível de competição mostrou-se alto.

Contudo, a conclusão final de Roth (1992) é que de um modo geral *depth strategy* incorreria em uma maior performance de mercado do que *breadth strategy*, o que reforçaria a regra geral de que, salvo em circunstâncias específicas, deve-se buscar focar em um tipo de necessidade principal como estratégia de imagem de marca em cada mercado.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho, assim como as razões de sua escolha e as peculiaridades de seu uso. Primeiramente apresentamos o problema de pesquisa e as perguntas que guiaram o trabalho. Em seguida é apresentado o método de pesquisa selecionado, a seleção do caso, as fontes de dados e como se deu a coleta e análise de dados. Por fim, são discutidas as limitações do método e deste trabalho.

### 4.1 O Problema da Pesquisa

Segundo Gil (1989), um problema de pesquisa é qualquer questão não plenamente resolvida que possa ser objeto de discussão científica. Este trabalho confrontou as teorias amplamente aceitas no campo das estratégias de *branding* internacional com a prática a respeito dessa temática na empresa Petrobras. Desse modo, buscou avaliar em que medida tais teorias conseguem efetivamente explicar o comportamento de uma multinacional brasileira em relação ao tema.

### 4.2 As Perguntas de Pesquisa

Como em grande parte das pesquisas, o estudo de caso também se estrutura a partir de algumas perguntas de pesquisa (STAKE, 1994). A pergunta que melhor descreve o problema a ser discutido é: “A estratégia de *branding* adotada pela Petrobras está de acordo com as proposições estabelecidas pelas teorias de *branding* internacional?”.

Duas perguntas secundárias nortearam o desenvolvimento deste trabalho, tal como possibilitaram um enriquecimento da discussão que apresenta. São estas:

- 1) A estratégia de *branding* estabelecida no início da internacionalização da empresa foi alterada ao longo dos anos?

- 2) Quais foram as práticas estabelecidas por esta empresa para implementar sua política de *branding* em diferentes mercados no exterior?

### 4.3 Método da Pesquisa

Bonoma (1985) explica porque os estudiosos de marketing historicamente apresentam uma tendência aos métodos quantitativos de pesquisas. Contudo, o mesmo autor advoga em favor da pesquisa qualitativa, apresentando esta como muito útil para os pesquisadores das ciências sociais.

Yin (2005) apresentou cinco métodos básicos para a pesquisa social. São eles: experimentos, levantamentos, análise de informações, histórias e estudos de caso. O autor acrescenta que cada um desses métodos teria vantagens e desvantagens. Sendo assim, para que o pesquisador identifique a melhor opção ele deve levar em conta três fatores: (1) o tipo de pergunta a ser respondida; (2) o controle que o pesquisador tem sobre os eventos a serem pesquisados; (3) o foco em fenômenos históricos em oposição a fenômenos contemporâneos (YIN, 2005).

O método do estudo de caso é mais indicado para as pesquisas oriundas de perguntas do tipo “como” e “por que”, aonde a questão a ser estudada é contemporânea ao pesquisador, e, este tem pouco ou nenhum controle sobre o fenômeno estudado (YIN, 2005). O autor afirma que dito método tem como seu grande atributo a capacidade de explicar um conjunto de decisões, levar a compreensão das razões de diversas escolhas, tal como seus resultados. Além disso, sua forma de investigação é prevê uma maior liberdade ao investigador e possibilita uma análise profunda capaz de produzir estudos ricos.

Nessa mesma linha, Bonoma (1985) define o objetivo do uso do método do estudo de caso em uma palavra: entendimento. O autor explica que o método de estudo de caso é eficiente quando se deseja analisar um fenômeno amplo e complexo, no qual haja pouco conhecimento, não sendo possível ainda ao pesquisador propor questões causais. Por todas essas razões escolhemos este

como o método de pesquisa deste trabalho. Resta mencionar, contudo, algumas especificações do mesmo.

Segundo YIN (2005), o estudo de caso pode ser basear em um caso único ou em múltiplos casos. O estudo de um único caso é indicado quando: há um caso decisivo para testar alguma teoria bem formulada; o caso é raro ou representa um caso extremo; o caso é representativo ou típico; o caso é revelador e representa uma oportunidade de observar um fenômeno que antes era inacessível para pesquisadores; há um objetivo de estudo longitudinal, aonde se deseje estudar o mesmo caso em dois ou mais pontos diferentes no tempo (YIN, 2005).

O estudo de casos múltiplos não se distingue profundamente do estudo de caso único metodologicamente (YIN, 2005). A diferença essencial é que o primeiro se aplicaria a mais de um caso, sendo considerado em algumas ocasiões como mais convincente, e com possibilidades de efetuar comparações entre os casos estudados (YIN, 2005). Outra faceta dos casos múltiplos é que alguns pesquisadores de linhas específicas os buscam por terem objetivos de fazerem generalizações (STAKE, 1994). Inclusive, por esta razão, estes não adentram tanto em complexidades individuais de cada caso, mas selecionam estrategicamente os pontos de atenção dos casos, de modo a identificar aquilo de comum que se pretenda generalizar (STAKE, 1994).

Seguramente esta não é a abordagem deste trabalho. Dado que o sujeito do nosso estudo de caso é a empresa Petrobras, entende-se que é um caso raro e relevante. Raro porque a Petrobras é uma multinacional brasileira criada pelo governo, que hoje possui capital aberto, mas tem o mesmo como acionista majoritário. Uma empresa por si atípica, em que os cargos de diretoria são, por vezes, políticos, e grande parte dos funcionários é admitida através de concurso público. Relevante porque a Petrobras foi considerada recentemente como uma das 10 maiores empresas do mundo no setor onde opera (FORBES, 2012). E, assim sendo, relevante porque tratamos da internacionalização das suas operações *downstream*, com foco especial para a entrada da empresa no mercado argentino.

Outra especificação do método de estudo de caso é se este é de caráter descritivo, explanatório e exploratório. O primeiro diz respeito às pesquisas com

objetivos de conferir uma descrição de características de um fenômeno (GIL, 1987). O segundo é aquele capaz de apresentar dados que dão suporte a uma relação de causa e efeito (GIL, 1987).

O terceiro aspecto do estudo de caso, de tipo exploratório, ocorre quando o mesmo busca explorar um fenômeno, com o objetivo de proporcionar uma visão geral deste (GIL, 1987). Outra de suas principais utilidades é que fornece constructo para posteriores formulações de hipóteses e aplicação de pesquisas mais sistematizadas para um maior conhecimento deste fenômeno estudado (GIL, 1987). Este é o caráter do estudo de caso deste trabalho.

#### 4.4 Seleção do Caso

Sendo este trabalho um estudo de caso único, conforme argumentos supracitados, o caso foi selecionado pela relevância da companhia com sua consequente oportunidade de revelação científica. De fato, a oportunidade de aprendizado deve ser algo prioritário na escolha de um caso para estudo (STAKE, 1994). Cabe destacar também, a oportunidade concedida pela Petrobras de realizar tal estudo na temática do *branding* internacional junto a um de seus executivos, com a participação, inclusive, da sua equipe de trabalho. Tal oportunidade foi aproveitada dada a importância de realizar estudos para que a academia possa melhor compreender as grandes companhias.

##### **Seleção do Caso:**

1. Oportunidade de estudo no tema na Petrobras:
  - a. Entre as 10 maiores petroleiras o mundo
  - b. Multinacional que tem o governo brasileiro como acionista majoritário
  - c. Empresa Latino Americana – aonde foi detectada a carência de estudos nessa temática.
2. Relevância do mercado argentino para o comércio internacional brasileiro.

Quadro I: Resumo com os principais elementos que levaram a seleção do caso.

#### **4.5 Fontes de Dados**

Yin (2005) aponta que as evidências de um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas, a saber: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste trabalho optou-se pela utilização de fontes primárias e secundárias. As primeiras fontes de pesquisa foram informações do site da empresa e matérias da mídia. Em seguida foi efetuada uma entrevista em profundidade com um executivo da companhia, Gerente de Imagem Corporativa e Marcas, Eduardo Felberg. Para essa entrevista foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado que pode ser encontrado no apêndice I. Outras consultas telefônicas e eletrônicas foram realizadas, onde, em alguns casos, o executivo consultava sua equipe de trabalho e nos retornava com as informações solicitadas. Por fim, a empresa disponibilizou alguns documentos internos de onde se obteve igualmente informações relevantes.

#### **4.6 Coleta e Análise de Dados**

Segundo Yin (2005), o método de estudo de caso é um dos que exige grande flexibilidade do pesquisador, dado que se utiliza de diversas fontes, o que é igualmente rico e complexo. O autor aponta que no momento da coleta de dados das diferentes fontes deve-se atentar para alguns princípios fundamentais a fim de garantir qualidade na coleta e posterior utilização dos dados. São estes:

- 1) Usar várias fontes de evidências, buscando o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação através destas, para que os achados de pesquisa possam se apoiar em distintas fontes, e assim, gozarem de maior credibilidade.
- 2) Construir um banco de dados organizado com aqueles dados comprobatórios da pesquisa, e, que este seja acompanhado de um relatório do pesquisador que o explique a partir de suas conclusões.

- 3) Manter o encadeamento de evidências, de tal modo que qualquer leitor do estudo de caso – ou observador externo – possa seguir a “argumentação” da pesquisa, avançando rumo as conclusões ou retornando para averiguar melhor algumas evidências iniciais.

Dessa maneira buscou-se utilizar distintas fontes de evidências e desenvolver a análise dos dados garantindo o encadeamento de evidências e o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. As entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas para a empresa para que a mesma pudesse validar as informações levantadas. Em seguida, com o retorno da mesma, as informações foram então analisadas. Já os dados secundários foram organizados por temas ou por ordem cronológica para serem analisados e mencionados conforme a representatividade das suas informações e a conveniência argumentativa para a construção do encadeamento de evidências. Por fim, estão disponíveis neste trabalho tanto o relatório do pesquisador que consolida as informações como os bancos de dados comprobatórios das conclusões de pesquisa.

Após a coleta de dados, YIN (2005) recomenda que se tenha uma estratégia analítica para levar a cabo a análise das evidências. Para esta tarefa o autor apresenta três estratégias gerais: *baseando-se em proposições teóricas*, *pensando sobre explicações concorrentes* ou *desenvolvendo uma descrição do caso*. Neste trabalho optou-se pela estratégia de basear-se em proposições teóricas para a realização das análises. Assim, foram analisadas as evidências encontradas no caso à luz das proposições teóricas levantadas na revisão de literatura.

#### **4.7 Limitações do Método**

Como qualquer método de pesquisa científica, o método de estudo de caso possui limitações que necessitam ser apontadas. YIN (2005) afirma que aquilo que é alvo de críticas no método de estudo de caso – maior liberdade estrutural e menor rigor metodológico – é também causa de sua riqueza. Contudo, o autor afirma que, para isso, a experiência do pesquisador é um fator determinante, dado que devido às suas características, o método acaba por ser dependente das habilidades do

pesquisador. Bonoma (1985) acrescenta que tal método pode ser também caro e longo, sendo inviável em algumas circunstâncias.

Além disso, podemos citar outras limitações como a presença de vieses nas análises do pesquisador, haja vista que o método se utiliza em parte de capacidade de observação e interpretação deste (YIN, 2005). Outra limitação poderia ser a presença de vieses na coleta de dados, assim como pela necessidade de contar com a interpretação dos dados por parte do mesmo entrevistado (BONOMA, 1985). Por fim, vale dizer que o método de estudo de caso não é passível de generalizações, ainda mais em se tratando de um estudo de caso único (STAKE, 1994).

## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 A PETROBRAS

#### 5.1.1 Histórico

A Petróleo Brasil S/A – Petrobras – foi criada no dia 3 de outubro de 1953 pelo então presidente Getúlio Vargas que, impulsionado pela campanha popular iniciada em 1946, cujo slogan era “o petróleo é nosso”, sancionou o texto de lei que criava a companhia (PETROBRAS, 2012). A Petrobras consiste numa empresa estatal de economia mista, ou seja, é uma empresa de capital aberto, sendo o Governo do Brasil o acionista majoritário. A Petrobras é a empresa pioneira na indústria do petróleo no Brasil, sendo hoje uma companhia integrada que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior (PIRES; BECKER, 2007).

Durante os anos 50 e 60 se deu o início das operações de petróleo no Brasil. Nesse período, a Petrobras herdou do Conselho Nacional de Petróleo suas duas primeiras refinarias em Mataripe – BA e Cubatão – SP, construindo em Duque de Caxias – RJ a sua primeira refinaria em 1961 (PETROBRAS, 2012). No ano de 1958 a empresa criou seu primeiro logotipo, no qual as cores e formas relacionavam-se com a bandeira nacional, correspondendo aos anseios nacionalistas da época, conforme expõe a Figura IV.



Figura IV: 1º Logotipo da Petrobras (PETROBRAS, 2012)

Podemos dividir o ramo petrolífero em basicamente dois níveis que distinguem a produção de petróleo, tal como seus respectivos mercados: o upstream (extração) e o downstream (processamento e venda de derivados). Nesse sentido, a Petrobras caminhou estrategicamente pela integração dessa cadeia produtiva, se desenvolvendo rumo às operações downstream conforme afirma o Gerente de Imagem Corporativa e Marcas da companhia Eduardo Felberg:

Os segmentos de uma empresa de petróleo são integrados. Então, podemos explorar só petróleo. Mas se exploramos e vendemos: é um preço. Se nós exploramos, refinamos e vendemos: é outro preço. Mais ainda se vendemos num posto próprio. Ou seja, conforme se avança na cadeia, é possível conquistar a margem deste, desse e daquele.

Desse modo, com o crescimento do consumo de derivados de petróleo na década de 1970, a Petrobras investiu no aumento da sua capacidade de refino no Brasil e criou, em 1971, a subsidiária Petrobras Distribuidora, que distribuiria e comercializaria os derivados de petróleo e outros produtos (PETROBRAS, 2012). No início da década de 1970 a empresa era responsável por 21% do mercado e em 1975 tornou-se líder no segmento de distribuição de derivados de petróleo no Brasil, posição que conserva até os dias de hoje (PETROBRAS, 2012).

A partir da década de 1970 a Petrobras iniciou um movimento de internacionalização das suas operações *upstream*. E isso acabou de certo modo possibilitando e até impulsionando também a internacionalização das operações *downstream*, conforme afirma Felberg:

Então, num determinado momento, entendeu-se que como começamos a explorar petróleo no exterior, o ideal era garantir o escoamento deste produto, que é uma atividade integrada.

Desse modo, as operações de distribuição de combustíveis da Petrobras se expandiram internacionalmente para os seguintes países da América Latina: Colômbia, Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile. Cada processo de entrada da Petrobras nestes países revela um caminho que é resumidamente apresentado mais adiante com base a informações presentes no site da companhia (PETROBRAS, 2012). Percebe-se que, independentemente do modo de entrada, o resultado final caminhou sempre na instituição das atividades de *downstream*, com especial

atenção para a revenda de combustíveis e lubrificantes através de postos com marca própria da companhia, conforme ilustra a figura V.

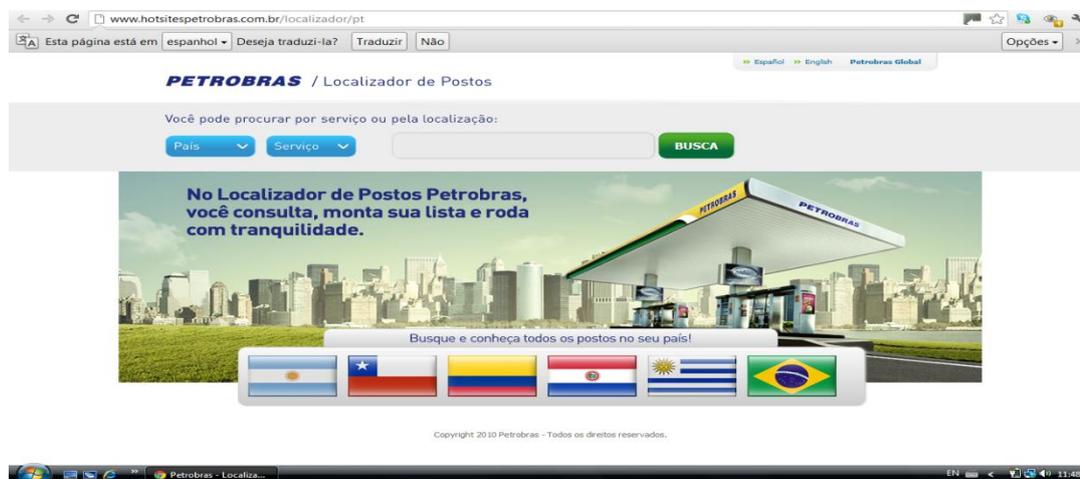


Figura V: Localizador de postos de combustíveis da Petrobras. (Fonte: [www.hotsitespetrobras.com.br/localizador/pt...](http://www.hotsitespetrobras.com.br/localizador/pt...) acesso em 27/08/2012)

Contudo, em 2006 um acontecimento iniciaria um movimento de mudança de toda a perspectiva de investimentos e atenção da companhia: a descoberta de gigantescos campos petrolíferos na camada pré-sal em território brasileiro. Descobriu-se que tais campos petrolíferos ofereceriam oportunidades muito favoráveis à extração nacional de petróleo, fazendo com que as operações de *upstream* nacionais da Petrobras ganhassem ainda maior relevância, dentro do portfólio de investimentos da companhia.

Desse modo, o processo de internacionalização das operações de *downstream* perdeu velocidade, num período marcado pela venda de alguns ativos na Argentina e pela aquisição de outros no Chile. Sendo assim, o momento mais forte de expansão internacional das operações *downstream* foi até 2006. A partir desse momento, um menor número de questões atípicas relativas à gestão de marca no *downstream* é relatado, dado que a empresa concentrou suas prioridades de investimentos no território brasileiro.

No exercício de 2011, as receitas totais da Petrobras atingiram \$ 145,92 bilhões de dólares. Atualmente a empresa ocupa a posição de 10ª organização do mundo

no ranking Global 2000 da revista Forbes, ocupando a 4ª posição entre as empresas do setor pelo mesmo ranking (FORBES, 2012).

### **5.1.2 As operações internacionais da Petrobras**

A Colômbia foi o primeiro país para o qual a Petrobras expandiu suas operações. A entrada no país se deu em 1972. Contudo, após essa data, a empresa entrou num período em que priorizou suas operações no Oriente Médio. De tal modo que voltou a dar foco às operações colombianas a partir de 1986, proporcionando uma forte expansão dos negócios na década de 1990. Atualmente a presença da Petrobras na Colômbia inclui as seguintes operações: exploração e produção de petróleo e gás, distribuição de combustíveis e lubrificantes. A Petrobras conta com 86 postos de serviços, nos quais se incluem lojas de conveniência, dentre outros serviços (PETROBRAS, 2012).

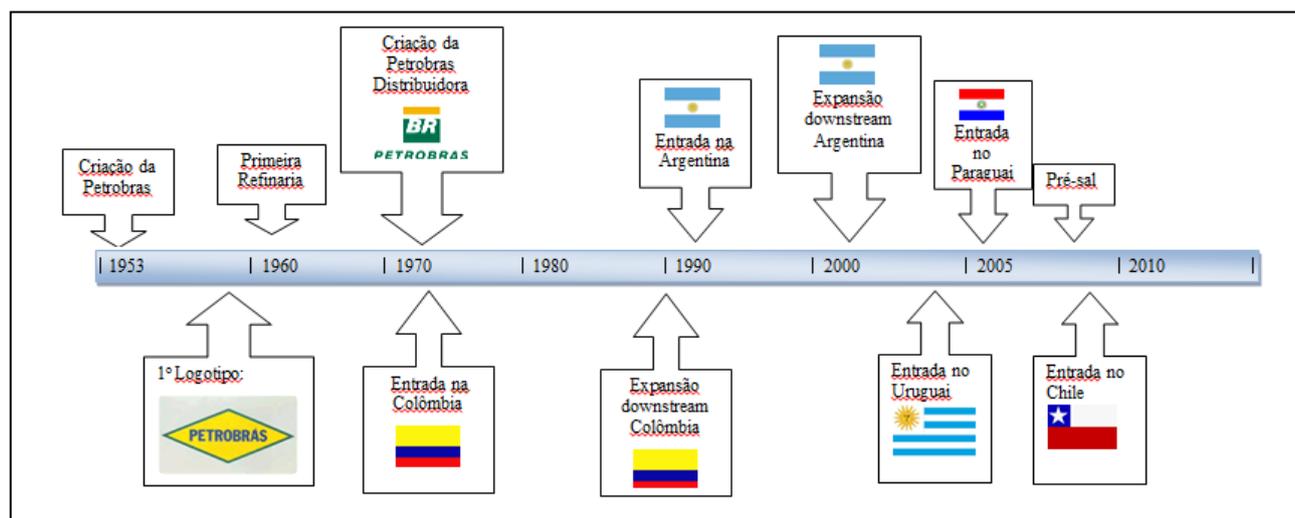
Na Argentina a Petrobras está presente desde 1993, com atividades de exploração e produção de petróleo e gás. No ano de 2001 a empresa deu início a um forte processo de expansão com a aquisição das operações da Eg3, através de um intercâmbio de ativos com a Repsol YPF. Tal aquisição possibilitou à Petrobras expandir-se para uma rede de mais de 700 postos de comercialização de combustíveis nesse país. Em 2003, com a aquisição da Pecom Energia, a Petrobras passou a ser a segunda maior produtora de petróleo da Argentina, confirmando sua posição de líder na exploração e produção de petróleo na América Latina (PETROBRAS, 2012).

A entrada da Petrobras no Uruguai ocorreu em 2004 através da aquisição de 55% de participação na distribuidora de gás Conecta. Outras aquisições marcaram a história da Companhia no país, incluindo a expansão das operações de distribuição e comercialização de combustíveis, formando uma rede de 89 postos de serviços distribuídos pelo território uruguaio (PETROBRAS, 2012).

As operações da Petrobras no Paraguai iniciaram-se em 2006 e hoje são compostas por distribuição e comercialização de combustíveis e lubrificantes no

varejo. Em 2012 a empresa operava um total de 170 postos de serviço no país. A Petrobras possui a liderança na participação de mercado de combustíveis, com 21% das vendas totais dessa classe de produtos no país (PETROBRAS, 2012).

Por fim, a empresa está presente também no Chile desde 2008, com a consolidação da compra de participação da ExxonMobil na Esso Chile Petrolera e em outras empresas chilenas associadas. Assim, a Petrobras vem atuando no comércio de combustíveis para indústria, aviação e varejo, possuindo 230 postos de serviço em território chileno, dos quais 109 são de marca própria e alguns desses possuem lojas de conveniência. Destaque-se que a empresa detém 16% de participação de mercado no varejo de combustíveis no Chile (PETROBRAS, 2012).



Quadro II: Linha do tempo Petrobras

### 5.1.3 As políticas de *international branding* da Petrobras

A Petrobras possui uma equipe de 20 pessoas que trabalham na Gerência de Imagem Corporativa e Marcas na matriz da empresa no Rio de Janeiro, sob a responsabilidade do executivo Eduardo Felberg, Gerente de Imagem Corporativa e Marcas da companhia. Dessa gerência partem todas as principais decisões relativas às marcas, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. Assim, em cada país aonde a Petrobras mantém operações há uma gerência de comunicação que responde pelas marcas da empresa a nível local, atendendo às determinações e aos

padrões definidos pela matriz, de modo que todo o processo internacional de gestão das marcas é desenvolvido pela própria empresa, e somente são contratadas agências ou consultorias para alguns projetos específicos.

O gerente Eduardo Felberg relata a sua experiência a frente da intensificação do processo de internacionalização das operações *downstream*, aonde grande trabalho foi demandado para gerir as diversas marcas da Petrobras:

Quando chegamos e ficamos focados na internacionalização das atividades *downstream*, tivemos que aprender muita coisa desde o início. A nossa expertise era de quase 50 anos de Brasil. Tivemos que estudar como é que se faz, e o que é que não se faz. Fomos trabalhando e aprendendo ao mesmo tempo. De repente nos deparamos com pirataria, com nomes que não estavam protegidos e com questões que nunca imaginávamos que existiriam.

E prossegue:

Nos questionávamos: Como construir a marca junto a esses novos empregados? Como trabalhar a questão das cores? Como trabalhar a questão dos registros de forma centralizada ou descentralizada? E assim por diante: a estratégia, os manuais, a criação de nomes, a criação de identidade, a criação de embalagens... Ao final, estávamos centralizando tudo no Brasil, mas tínhamos a participação das equipes internacionais junto conosco.

Sobre a proteção das marcas, a Petrobras dedica maior atenção nas suas quatro principais marcas internacionais, que são: Petrobras (a marca dos postos de combustíveis no exterior), Lubrax (lubrificantes), Podium (gasolina) e Spacio1 (loja de conveniência). Para estas, a empresa possui uma política de monitoramento constante, de modo que se, em qualquer parte do mundo, tentarem registrar essas marcas ou algo semelhante a equipe de Imagem Corporativa e Marcas é acionada. Em paralelo a isso, há um trabalho de registro prévio de marcas relevantes em países estratégicos, independentemente de a empresa possuir ou não operações nestes. Essa política é ao mesmo tempo protecionista e preventiva para facilitar a rapidez no processo de internacionalização da empresa para qualquer país em que este venha a ocorrer.

A marca Petrobras quando tem confrontada sua gestão nacional com a internacional se depara com algumas diferenças. No Brasil, a Petrobras é a maior

empresa do país, seus postos, nomes e produtos remetem quase sempre à símbolos nacionais (BR, cores verde e amarelo, etc). No Brasil a empresa patrocina amplamente a cultura local e desfruta do status de ter liderado o resgate ao cinema nacional.

Já no exterior a postura é um pouco diferente. Nos mercados estrangeiros a Petrobras é uma grande empresa que participa de modo significativo da economia dos países. Mas não chega a ser tão relevante como no Brasil, aonde é considerada a maior empresa. Assim, a marca Petrobras é projetada no exterior com objetivos de legitimar sua presença, vender a sua imagem e conquistar mercado, algo talvez um pouco diferente do que no seu país de origem, onde já se configura como líder de mercado.

No entanto, apesar de haver diferenças, conforme as necessidades de cada ambiente de mercado, a essência e o posicionamento da marca Petrobras e de todas as outras marcas da companhia é mantido em qualquer país que estas estejam presentes, havendo algum grau de flexibilidade para que as equipes locais trabalhem os atributos das marcas de acordo com as demandas que enfrentem localmente, conforme aponta Eduardo Felberg:

A essência da marca é a mesma. A Petrobras é uma empresa que prima pelo serviço, que quer ter os produtos mais elevados em termos tecnológicos, que tem a qualidade no seu serviço, além de honestidade, ética entre outros atributos. Essa essência é transmitida em todos os países onde estamos presentes.

Isso também faz parte da política da empresa de unificar as marcas dos produtos iguais que se encontram em países diferentes, para enxugar seu portfólio de marcas e possuir algumas marcas fortes que se posicionem globalmente, conforme afirma Eduardo Felberg:

A estratégia é de unificar tudo. Se lançarmos uma gasolina náutica em qualquer país, vai se chamar *Verana*. Se lançarmos um lubrificante, vai se chamar *Lubrax*. Se formos fazer um programa de fidelização, (o nome) é *Premmia*.

Nesse sentido, a empresa possui um comportamento de marca padronizado globalmente, independente do fato de a empresa ainda não estar presente com suas operações em todo o mundo, como descreve Eduardo Felberg:

Um dos atributos da marca Petrobras é ser uma empresa Global de origem brasileira. A visão da empresa é global, porque o público que nos vê não é só o consumidor dos nossos produtos e serviços. E os nossos acionistas que estão no mundo inteiro? E os nossos fornecedores que estão no mundo inteiro? E os governos que estão no mundo inteiro? E as universidades parceiras que estão no mundo inteiro? Ou seja, somos uma empresa global num sentido mais amplo.

Nessa linha, a Petrobras investiu, inclusive, na criação de marcas que já nasceram para múltiplos países, a partir de pesquisas e testes feitos em diversos territórios, como é o caso da criação da marca Spacio1, de lojas de conveniência.

Além disso, a empresa não busca esconder sua origem e realmente se posiciona globalmente sem deixar de levar a “marca Brasil” junto. Assim, mesmo que tenha realizado algumas modificações, como a extinção do uso da palavra “BR” em postos de gasolina da América do Sul, a empresa segue usando as cores verde e amarelo em todos os seus postos de gasolina. Além de buscar, sempre que possível, manter uma unificação global da sua identidade visual.

#### **5.1.4 O caso Argentina**

Apesar de a Petrobras já estar presente na Argentina desde 1993, desenvolvendo atividade de exploração e produção de gás e petróleo, foi a partir de 2001 que suas operações no país começaram a ganhar maior relevância, com a aquisição oportuna da companhia Eg3 e, em seguida, com a aquisição da Pecom, conforme relata Eduardo Felberg:

Quando a Repsol comprou a YPF ela vendeu a Eg3. Já em 2003, a Petrobras comprou a Pecom Energia, que era uma empresa muito maior e tinha exploração e produção. A Eg3 era só de postos. A Pecom Energia atuava em diversos setores como energia hidrelétrica, asfalto, refinaria. Era uma empresa maior...

Estas operações permitiram à Petrobras adquirir uma rede com um total de mais de 900 postos para a comercialização de combustíveis em território argentino, o que gerou uma dificuldade para a gestão de marcas presentes no varejo. Sendo assim, a Petrobras teve que passar por um período de transformação até que todos

os postos apresentassem o modelo e as marcas da Petrobras. Esse período foi marcado por diversos desafios, como a convivência de até quatro marcas diferentes de postos de gasolina do mesmo negócio petrolífero por um determinado período, conforme mostra a figura VI.

Então, enquanto não transformava a imagem de todos os postos adquiridos, a empresa lançou mão de uma estratégia muito peculiar. Foram mapeados os postos localizados nas principais avenidas e zonas de circulação de pessoas. E a transformação nestes postos foi prioritária, ocorrendo quase que simultaneamente, com o objetivo de que a nova empresa fosse notada pela população local, como descreve Felberg:

Aí, você tem toda uma estratégia, em função da sua experiência, de privilegiar os locais de postos de gasolina de maior visibilidade e movimentação. Com essa estratégia as pessoas imaginam que você está muito mais presente daquilo que você efetivamente esteja. Então, você faz uma pesquisa e descobre que as pessoas já acham que tem o seu posto na cidade inteira. Mas não, você só instalou dez postos, mas o fez aonde são as avenidas de maior movimento.



Figura VI. Fonte: apresentação corporativa da Petrobras no VIII Fórum ABA Rio de Branding.

Outro desafio que a Petrobras enfrentou para a gestão das marcas, foi que com a aquisição da Pecom Energia, foram incorporadas operações de extração de petróleo não somente na Argentina, mas em todos os países nos quais a antiga empresa mantinha operações, tais como Venezuela, Peru e Equador. Assim, a gestão da marca Petrobras não se limitou à gestão na Argentina, mas enfrentou também desafios em outros países, conforme descreve Eduardo Felberg:

Quando a Petrobras comprou a Pecom Energia, comprou isso tudo. Então, não entramos só na Argentina, mas em vários países. E no Equador, a produção de petróleo era numa reserva indígena. Por isso estávamos constantemente na capa do jornal, com a imprensa em cima de nós.

Contudo, o maior desafio no campo da gestão de marcas da Petrobras na Argentina foi conquistar a aceitação popular. E esse desafio contou com diversos agravantes.

Em primeiro lugar há uma grande rivalidade ideológica e econômica entre Brasil e Argentina. Diante desse cenário, a Petrobras, uma empresa do governo brasileiro adquire a segunda maior empresa de energia da Argentina, a Pecom Energia, que trazia em seu nome a referência de seu proprietário, um ilustre empresário argentino – Gregorio Pérez Companc. A Pecom Energia estava com dificuldades sem que a grande maioria dos argentinos, inclusive os empregados da companhia soubessem.

Em segundo lugar, tal aquisição se deu num momento de crise para a Argentina, onde muitas empresas estavam mal financeiramente e outras foram privatizadas pelo governo. Algumas delas foram adquiridas por estrangeiros que adotavam políticas agressivas, que incluíam demissões e venda de ativos, como no caso da compra das Aerolíneas Argentinas pela Iberia, quando foram fechados os escritórios da empresa no exterior e foram vendidos diversos aviões da companhia (PORTELA, 2012). Desse modo, o comportamento estrangeiro em alguns casos acabou por dar às empresas argentinas um destino nada popular, fazendo com que as aquisições por grupos estrangeiros das empresas nacionais fossem estigmatizadas pela população do país.

Um: crise argentina; e, dois: grandes privatizações na Argentina. Foi nessa época que os estrangeiros foram para lá e compraram muitas coisas, comportando-se de um jeito que o povo não gostava. Então, a imagem do estrangeiro chegando era péssima. (Eduardo Felberg)

Desafios:

1. A Argentina se encontrava em crise econômica
2. Histórico de privatizações/aquisições traumáticas para o povo
3. Baixa autoestima dos argentinos
4. Gasolina brasileira com má fama frente aos argentinos
5. Rivalidade econômica entre Brasil e Argentina

Quadro III: Resumo de desafios a expansão da Petrobras na Argentina

Então a Petrobras, previamente ciente desse cenário, montou toda uma estratégia de entrada das suas marcas, a fim de obter sucesso na expansão das suas operações downstream em solo argentino.

Em primeiro lugar, o trabalho integrado das áreas da empresa permitiu que esta tivesse um comportamento e um discurso comuns, que objetivava mostrar que a Petrobras não tinha relação com os “reprováveis” comportamentos estrangeiros e que essa nova relação – Petrobras/Argentina – seria positiva. Assim, diferente do que é usual em aquisições, a Petrobras evitou ao máximo “demissões em massa” nos seus primeiros anos comandando os funcionários oriundos da Pecom Energia.

Você imagina pegar uma empresa com um (alto) nível de desapontamento, aonde os empregados careciam de motivação. O antigo proprietário (sr. Pérez Companc) provavelmente não os informou sobre as negociações que estava conduzindo conosco. E esse sentimento de medo se manifestou por que? O quê os jornais relatavam que algumas empresas estrangeiras haviam feito? Muitas haviam demitido vários empregados. Diante disso, a Petrobras não demitiu nenhum empregado. Veio demitir alguns anos depois porque o prejuízo começou a se acumular. (Eduardo Felberg)

Em segundo lugar, foi organizada toda uma campanha de imagem, com o objetivo de apresentar, num primeiro momento, quais eram os objetivos da Petrobras e o quanto estes estavam em consonância com os objetivos do povo argentino – desejo de superação e de fortalecimento daquilo que lhe é próprio. Assim, nesse momento de evasões e crise, a Petrobras em seus anúncios lança os

slogans: “Petrobras vino para quedar-se. Porque cree en la Argentina”<sup>1</sup> e “Petrobras: una nueva energía”<sup>2</sup> ou “Energía para todos”<sup>3</sup>, conforme as figuras VII e VIII.



Figura VII: Fonte: apresentação corporativa da Petrobras *How to build an image of leadership in 24 months*.

Além disso, passou a patrocinar os ícones jovens da Argentina, além de shows de música, o times de futebol, entre outras iniciativas, com o objetivo de construir uma identificação popular favorável. Sobre esta campanha, Eduardo Felberg comenta:

Para criar uma imagem emocional e ganhar reconhecimento montamos uma estratégia de comunicação. Aí, nós usamos o conceito de uma nova energia. Olha ali, ‘vino pra quedarse’, compreende? Quer dizer, essa foi a maneira que usamos para dizer que temos uma maneira diferente de atuar no tratamento dos países aonde entramos.

<sup>1</sup> “A Petrobras veio para ficar. Porque acredita na Argentina”

<sup>2</sup> “Petrobras: uma nova energia”

<sup>3</sup> “Energia para todos”



Fonte: apresentação corporativa da Petrobras *How to build na image of leadership in 24 months.*

Depois desse primeiro momento na Argentina, a campanha de comunicação da Petrobras entrou numa segunda fase, aonde era preciso apresentar seus produtos e vender a relevância tecnológica deles e da companhia que estava por trás dos mesmos. Assim, a Petrobras começou a mostrar para os consumidores argentinos quem ela era e quais produtos a empresa estava oferecendo. Assim, a comunicação mostrou seus centros tecnológicos, mostrou que sua gasolina era usada na Fórmula 1 e seus lubrificantes eram usados no Rally Dakar, entre outros aspectos, conforme ilustra a figura IX.

Dentro desse contexto, algumas mudanças de produto foram necessárias para que houvesse um atendimento da expectativa do público argentino e uma confirmação do potencial tecnológico da Petrobras. Esse foi o caso da Gasolina Podium, que a Petrobras definiu internamente que mesmo que esse produto apresentasse características diferentes de país a país, ele seria a melhor gasolina da Petrobras a ser vendida em todos os países em que mantivesse operações *downstream*. Desse modo, na Argentina, a Petrobras fez uso da Gasolina Podium para mostrar o quanto era capaz de produzir gasolinas de alta qualidade, buscando

desfazer um estigma associado à gasolina brasileira (Figura X), conforme explica Eduardo Felberg:

Num determinado momento, tivemos que trabalhar muito a questão de tecnologia. E esse é outro caso interessante da Argentina. Porque as pessoas não acreditavam que a Petrobras podia ter um produto bom. “A gasolina do Brasil não pode ser boa” diziam. E aí, entra um caso, que eu não vivenciei, mas dizem (por aqui), o que acontecia. Alguns argentinos vinham de férias para o Brasil, de carro, e a nossa gasolina tem 20% de álcool. Eles vinham aqui, botavam gasolina e o carro (argentino) começava a dar problema. Então eles começavam a dizer que a gasolina brasileira não era muito boa. E ele via o mesmo posto (Petrobras) aqui (no Brasil) e lá (na Argentina)... Iguais!

E continua o executivo:

Ai ele dizia, “mas eu botei a gasolina (nesse posto) lá no Brasil e foi horrível para o meu carro! Eu não vou botar nesse posto porque esse posto só tem gasolina ruim”... Então, o quê a gente teve que fazer? Na Argentina, a octanagem média dos combustíveis é 85, 87. Então nós lançamos a primeira gasolina com octanagem 100 do país e a chamamos de Podium. Isso porque, na Argentina, o conceito de octanagem é forte. No Brasil não. Quase ninguém sabe o quê é octanagem. Compramos um espaço na Nove de Julho, botamos um banner enorme, ficamos cerca de 2 anos fazendo campanha disso e as pesquisas mostram que conseguimos mudar totalmente a percepção da marca.



Fonte: apresentação corporativa da Petrobras *How to build na image of leadership in 24 months.*



Figura X: Propaganda da Gasolina Podium na Av. 9 de Julho, Buenos Aires (a direita). Reportagem da Gazeta Mercantil (a esquerda)  
 Fonte: apresentação corporativa da Petrobras no VIII Fórum ABA Rio de Branding.

Ao final, percebe-se que os resultados desse comportamento e dessas campanhas foram muito positivos e que inclusive algumas pesquisas mostram que a Petrobras conseguiu obter resultados muito bons no momento de entrada na Argentina, apesar de enfrentar um ambiente totalmente adverso.

Após cinco anos no país com atividades *downstream* a Petrobras conseguiu ser reconhecida pelos argentinos dentre as companhias de energia como aquela de segunda melhor imagem\*. Além disso, em um ranking de imagens de empresas de diversos setores da Argentina a Petrobras saltou da 47ª colocação em 2003 para a 7ª em 2004\*. Uma outra pesquisa apontou que no mercado argentino a empresa foi considerada a 7ª melhor em termos de comunicação institucional, a 7ª melhor em ética e honestidade e a 6ª melhor em qualidade de gestão\*. Por fim, pesquisas de marketing também confirmam que empresa atingiu aos seguintes resultados: alto *share of mind* (entre as três primeiras), boa imagem perceptiva dos postos de

\* Documentos Internos da Empresa

gasolina, serviço de excelência e alto grau de integração com o país e seus interesses\*.

Resumo dos principais resultados:

- 2ª melhor imagem entre as empresas de energia
- da 47ª posição 2003 a 7ª em 2004 (Ranking de imagens)
- 7ª melhor em termos de comunicação institucional
- 7ª melhor em ética e honestidade
- 6ª melhor em qualidade de gestão
- alto *share of mind* (entre as três primeiras)
- alto grau de integração com o país e seus interesses

Quadro IV: Resumo dos principais resultados alcançados.

## 5.2 ANÁLISE DO CASO

### 5.2.1 Petrobras: uma empresa de marketing global

Ao confrontar a teoria de Keegan (2005) que descreve os “cinco estágios do marketing: do doméstico ao global” com o histórico relatado da Petrobras percebe-se que tal teoria efetivamente descreve grande parte dos fenômenos vividos pela companhia nesse processo. Apesar de ser uma empresa majoritariamente estatal desde sua origem, pode-se identificar que a evolução de seu comportamento é bem semelhante a das empresas privadas globais.

Dessa forma, a Petrobras inicia sua história nas décadas de 1950 e 1960 com um comportamento de marketing doméstico – 1º estágio – (KEEGAN, 2005), tendo foco em seus consumidores domésticos, desenvolvendo suas estratégias de comunicação exaltando as cores da bandeira nacional em sua marca para responder aos anseios nacionalistas da época (PETROBRAS, 2012).

---

Em 1972, com a entrada da Petrobras na Colômbia, a empresa ingressa no 2º estágio, marketing de exportação (KEEGAN, 2005), aonde começa a ser internacionalizar, exportando suas atividades de exploração de petróleo para o país no qual posteriormente desenvolveria também atividades de refino e distribuição.

Ainda nas décadas de 1970 e 1980 identificamos a entrada da Petrobras no 3º estágio, marketing internacional (KEEGAN, 2005), aonde as operações da companhia no Oriente Médio (PETROBRAS, 2012) demonstraram que a empresa efetivamente encontrava-se em expansão internacional, adotando uma orientação policêntrica, aonde enxergava as operações nos diferentes mercados de formas independentes, com algumas estratégias exclusivamente locais inclusive.

Pode-se interpretar que foi na década de 1990 que a Petrobras consolida-se no 4º estágio – marketing multinacional – (KEEGAN, 2005), quando a empresa, já presente em diversos países da América do Sul, começa a pautar decisões internacionais de marketing e operações tendo em vista todo o desenvolvimento em uma região – América do Sul.

Do ano 2000 em diante é quando podemos identificar que a empresa começa a entrar na rota do 5º estágio – marketing global –(KEEGAN, 2005), quando sua presença internacional já é muito mais significativa, e esta passa a radicalizar a tendência de padronização de marketing e operações, caminhando para uma perspectiva global no desenvolvimento das suas estratégias de comunicação e de marketing. De fato, a partir de 2000 se deu o momento áureo de expansão das atividades *downstream* da empresa, com postos e marcas padronizadas – como a Spacio1, criada em 2003 – e o plano de comunicação da companhia efetivamente adquire comportamentos globais.

### **5.2.2 As políticas de *branding* internacional da Petrobras à luz da teoria**

Seguindo as ideias de Keegan (2005) adentra-se especificamente no polêmico tema da padronização, que ganhou muita evidência a partir do artigo de Levitt (1983). De fato, analisando o comportamento de marketing da Petrobras nesse

século, encontramos muito do que apontou Levitt (1993). Primeiramente, o mesmo mercado mundial de petróleo já apresenta características totalmente globais, aonde grande parte da tecnologia que o rege é efetivamente “homogeneizada” (Levitt, 1983) e os produtos vendidos são negociados nas bolsas de valores a preços internacionais, tornado a padronização uma realidade do mesmo ambiente de negócios (THEODOSIOU; KATSIKEAS, 2001, apud WONG, 2005). Assim, seguindo essa tendência, Petrobras resiste às adaptações locais (LEVITT, 1983), inclusive nos produtos operacionais aonde estas seriam mais demandadas, aqueles das operações *downstream*.

Contudo, em relação às operações *downstream*, principalmente, muitas adaptações locais de operações e de marketing são necessárias, devido às diferenças entre os mercados, que podem ser de ordem legal, cultural e ambiental, ou até mesmo de infraestrutura (WONG; MERRILEES, 2006). Este seria, por exemplo, o caso da gasolina Podium da Petrobras, a qual apesar de ser uma marca única globalmente, se remete a produtos diferentes em diferentes países, atendendo a especificidades das demandas mercadológicas, culturais e até mesmo legais. Por isso, na Argentina, a gasolina Podium possui octanagem 100 e não pode conter tanto álcool como na fórmula brasileira.

Assim, como aponta Wong (2005), o fator “preço baixo”, oriundo dos produtos padronizados, produzidos em grande escala (LEVITT, 1993), não é o único que importa para o consumidor final, estando este também disposto a adquirir produtos não tão baratos que melhor lhe atendam, justamente por haverem sido adaptados localmente.

Mas o interessante no caso da gasolina Podium é que Levitt (1983) em seu pensamento original não pode ser desprezado. Porque efetivamente a Petrobras resiste à adaptação, e por isso chega a adaptar o produto localmente, padronizando, contudo, a marca globalmente. E essa estratégia atende efetivamente ao que recomenda Kapferer (2003), que, reconhecendo o legítimo desejo das empresas globalizarem suas marcas, aponta, contudo, que isso não deve servir de justificativa para que estas fiquem desatentas a diferentes nuances de cultura e percepção por parte dos consumidores de diferentes mercados.

Por fim, vale dizer que, no que tange à política de *branding* internacional da Petrobras, esta realmente tende a padronização e unificação das marcas (ONKVISIT E SHAW, 1989), sendo este processo liderado e gerido pela matriz da companhia (KEEGAN, 2005) conforme revelou o executivo Eduardo Felberg. No histórico da Gerência de Imagem Corporativa e Marcas da companhia há exemplos claros dessa tendência, como a criação de marcas que já nasceram internacionais, sendo implementadas identicamente em vários países, como é o caso da marca Spacio1 de lojas de conveniência da Petrobras.

A razão para política internacional padronizadora de marcas da Petrobras é consonante com o que apontam os acadêmicos defensores desse comportamento. Assim, tal comportamento tem seu drive principal nos ganhos de escala, na maior facilidade da gestão internacional das marcas e na oportunidade que advêm de comunicar-se como empresa global (LEVITT, 1983; ONKVISIT; SHAW, 1989; KAPFERER, 2003).

Alguns autores diriam que tal política da Petrobras foi facilitada por outros comportamentos padrões da companhia. Esse é o caso dos teóricos Douglas, Craig e Nijssen, que apresentaram suas idéias em 2001 no artigo “Executive Insights: Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture”. Neste, os autores afirmam que devido à internacionalização de muitas companhias se dar num processo evolutivo, aonde a empresa se expande paulatinamente mercado a mercado, a gestão internacional de marcas de tais companhias acaba sendo construída também dessa maneira. Contudo, os mesmos revelam que tal modo de gestão de marcas internacionais pode ser menos eficiente, carecendo de uma linha estratégica central previamente determinada, que facilitaria num segundo momento a padronização das marcas e a adoção de comportamentos globais.

Nesse ponto, a política de internacional de marcas da Petrobras mostrou-se madura (DOUGLAS ET ALL, 2001), pois, conforme evidenciou essa pesquisa, no momento áureo de expansão internacional de suas marcas, a Petrobras conseguiu atuar dentro de uma linha estratégica central, mantendo padrões de marcas pré-estabelecidos na maioria dos casos, o que provavelmente veio a impactar positivamente o desempenho da empresa (WONG, 2005). E para que tal estratégia

fosse viável, a empresa manteve a política de registrar previamente as suas marcas mais relevantes naqueles países estratégicos onde a companhia poderia futuramente desejar expandir suas operações, evitando encontrar problemas de ordem legal (ONKVISIT E SHAW,1989) conforme revelou o executivo Eduardo Felberg.

### **5.2.3 O caso da Petrobras na Argentina à luz da teoria**

Onkvisit e Shaw, em seu artigo de 1989 “The international dimension of branding: strategic considerations and decisions”, revelam alguns desafios no campo da gestão de marcas quando do ingresso de uma empresa num mercado estrangeiro. Alguns desses desafios podemos encontrar na história da Petrobras na Argentina. Um deles seria ter marcas locais ou marcas globais, um tema já amplamente debatido aqui sobre o qual a Petrobras optou por ter marcas globais.

O segundo desafio apontado pelos autores seria ter, ou não, múltiplas marcas num mesmo mercado. Como vimos no caso, num primeiro momento de expansão das atividades *downstream* da Petrobras na Argentina esta teve que conviver com até quatro marcas diferentes de postos de gasolina, e teve que decidir entre manter as quatro marcas ou transformar a imagem de todos os postos com a marca Petrobras. Depois, mesmo tendo decidido pela não convivência das quatro marcas, teve que passar por um período de adaptação gradual, aonde foi substituindo as antigas marcas pela marca Petrobras.

Outro desafio apontado pela literatura que vivenciou a Petrobras seria a falta de congruência entre os ambientes de mercados nacional e estrangeiro. O conceito abordado por Wong (2005) explica que a congruência entre os ambientes de mercado pode ser definida a respeito de similaridades existentes sob três aspectos: o econômico, o sociocultural e o tecnológico, sempre tendo o país de origem da companhia como a referência. O autor defende que tal análise, principalmente no que tange aos aspectos socioculturais, seria fundamental para a construção estratégica da marca, permitindo que a empresa adapte-se a diferenças do mercado estrangeiro de modo a ser capaz de criar vantagens competitivas no mesmo.

Tal análise cultural, contudo, necessita de um correto embasamento teórico. Os autores Onkvisit e Shaw (1997) resumem alguns dos fatores que compõe a ideia de “cultura” que são fundamentais para o êxito de planos de marketing internacional. Dentre os fatores apresentados pelos mesmos, destacamos que a cultura é capaz de prescrever comportamentos, respondendo a acontecimentos marcantes na história de um povo. A cultura é transmitida de geração em geração, é cumulativa e tende a inércia. Mas que apesar disto é dinâmica, “aberta” em certo sentido, capaz de fazer cada geração confrontar-se com um novo mundo, permitindo adaptações e mudanças.

Olhando para a história da Petrobras na Argentina, analisando seu plano de comunicação e seu comportamento, pode-se inferir que a companhia analisou o mercado aonde ingressava, compreendendo a inércia cultural influenciada pela história recente que supostamente haveria de superar no mesmo (ONKVISIT; SHAW,1997). Por fim, a partir dessas análises e diagnósticos a empresa conseguiu desenvolver estratégias de comunicação de marca que a permitiram “remar contra a corrente” e obter sucesso no país.

Por isso, diante de uma cultura que naturalmente rechaçaria a chegada de empresas estrangeiras por meio de aquisições de empresas argentinas, a Petrobras pensou em um posicionamento capaz de projetar a oferta e a imagem da empresa de modo a ocupar um lugar distinto das demais empresas estrangeiras que estavam chegando ao país, que fosse ao mesmo tempo valorizado na cabeça dos consumidores (KELLER, 2008). E num momento de crise para a Argentina, a Petrobras veio a definir-se como “uma nova energia”<sup>4</sup>, buscando mostrar que chegara para ajudar o país e não atrapalhar, como os argentinos poderiam pensar, influenciados pela história recente (ONKVISIT E SHAW,1997).

Kapferer (2003) afirma que as escolhas e afinidades do consumidor são sempre comparativas, daí a necessidade de posicionar-se tendo em vista as outras marcas, para poder permitir que o consumidor se posicione em relação a sua marca. Sendo assim, a marca Petrobras quis se diferenciar abertamente das outras marcas estrangeiras que haviam chegado ao país, permitindo-lhe ocupar um lugar distinto (KELLER, 2008) na cabeça do provavelmente desconfiado consumidor argentino:

---

<sup>4</sup> “Petrobras: una nueva energia.”

“Petrobras vino para quedar-se. Porque cree en la Argentina”<sup>5</sup> dizia o slogan da companhia.

Por fim, vale dizer que tal comportamento é consonante com a teoria do reposicionamento, amplamente defendida por Wong e Merrilees (2006). O fato é que para ter sucesso na Argentina a Petrobras reposicionou sua marca, tocando em fatores profundos como mudanças de aspectos psicológicos frente a consumidores de diferentes mercados (WONG; MERRILEES, 2006). Assim, ainda que a Petrobras tenha se utilizado de sua marca padrão, com seus atributos fundamentais, o modo como se posicionou no mercado argentino diferiu daquele como se posicionava no mercado nacional, dado as diferenças entre os dois perfis de consumidores (GANESH; OAKENFULL, 1999).

---

<sup>5</sup> “A Petrobras veio para ficar. Porque acredita na Argentina.”

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusões

Este trabalho buscou avaliar qualitativamente em que medida as teorias de estratégia de *international branding* conseguem explicar o comportamento de uma multinacional brasileira em relação ao tema.

Assim, respondendo as perguntas objetivas que nortearam o desenvolvimento deste trabalho:

- 1) A estratégia de *branding* adotada pela Petrobras está de acordo com as proposições estabelecidas pelas teorias de *international branding*?

É possível observar correspondências entre as proposições teóricas que dizem respeito a *international branding* e às práticas adotadas pela Petrobras, na medida em que:

- a) O histórico da empresa descrito no caso encaixa-se na ótica de Keegan (2005) em sua teoria descritiva dos “cinco estágios de marketing: do doméstico ao global”;
- b) A empresa possui políticas internacionais que favorecem a padronização e unificação de suas marcas (ONKVISIT; SHAW,1989; LEVITT, 1983), em um processo liderado pela sua matriz (KEEGAN, 2005), sem deixar de levar em consideração as devidas adaptações para obtenção de sucesso local conforme cada cultura, legislação e ambiente (KAPFERER, 2003, WONG; MERRILEES, 2006). Por fim, a empresa mostrou-se madura, conseguindo acompanhar um processo de internacionalização difuso, sem deixar de construir e manter uma linha estratégica central (DOUGLAS ET ALL, 2001).
- c) No que tange à entrada na Argentina, a empresa esteve ciente e atuante frente aos desafios no campo da gestão de marcas (ONKVISIT; SHAW,1989). Além disso, soube avaliar as diferenças dos consumidores (GANESH; OAKENFULL, 1999) e a congruência sociocultural entre os mercados argentino e brasileiro (WONG, 2005), fazendo uso dessas informações e do

conceito de cultura (ONKVISIT; SHAW,1997) para reposicionar sua marca (WONG; MERRILEES, 2006) e construir uma estratégia de comunicação capaz de conquistar um lugar distinto e valorizado na cabeça dos argentinos (KELLER, 2008).

- 2) A estratégia de *branding* estabelecida no início da internacionalização da Petrobras foi alterada ao longo dos anos?

De fato não foi identificada uma estratégia completa de *branding* antecedendo a internacionalização da empresa. Sobretudo quando focamos nas operações *downstream*, que sempre se estabeleceram posteriormente e quase que acessoriamente às operações *upstream*. O histórico mostra que as operações *upstream* ditaram majoritariamente o ritmo das entradas da Petrobras nos mercados internacionais, as quais nem sempre proporcionavam operações *downstream*. Logo, compreende-se que não coube plenamente a matriz elaborar estratégias de *branding* para a internacionalização *downstream*. De outro modo, as decisões de *branding* foram ocorrendo caso a caso, mercado a mercado, conforme os desafios se apresentavam. E assim ocorrendo, algumas políticas padrões de branding foram se desenhando e se firmando, possibilitando a Petrobras consolidar o que hoje seriam suas linhas estratégicas centrais de *international branding*.

- 3) Quais foram as práticas estabelecidas por esta empresa para implementar sua política de *branding* em diferentes mercados no exterior?

Ao longo da descrição do caso e em sua análise apontaram-se as principais práticas da Petrobras em relação à sua política de *international branding*. Por isso, nos limitou-se aqui em mencionar um breve resumo com os tópicos mais relevantes. São estes:

- a) Comportamento global de marcas com forte tendência de padronização destas;
- b) Amplo registro internacional das suas marcas, feito até mesmo em mercados aonde não se possui previsão de entrada;

- c) Gestão das políticas de marcas centralizada na matriz, conferindo autonomia local para criação de campanhas de comunicação locais, trabalhando sob a aprovação da matriz.

Assim, pode-se concluir que as teorias de estratégia de *branding* internacional conseguem efetivamente explicar o comportamento de uma multinacional brasileira em relação ao tema, na medida em que o caso observado encontra explicações e justificativas teóricas nos seus aspectos mais relevantes.

## 6.2 Recomendações/Campos para Pesquisas Futuras

Coube a este trabalho confrontar a teoria de international branding com a prática gerencial histórica da Petrobras especificamente no que tange às estratégias de comunicação internacional macros da companhia, às políticas de international branding e a alguns aspectos da entrada da companhia no mercado argentino.

Alguns outros campos específicos de trabalho se apresentam como passíveis de investigação dentro dessa mesma temática na Petrobras. São eles:

1. As questões referentes à “marca Brasil” que a empresa carrega consigo para todos os mercados aonde ingressa.
2. As comunicações e o posicionamento de marca que a empresa planeja e executa no contato com acionistas e potenciais investidores nas bolsas de valores aonde a empresa possui suas ações comercializadas.
3. Outros estudos de caso, semelhantes a este, mas que explorem a entrada da empresa em outros mercados da América Latina, em especial no Chile, dado que a empresa justificou suas operações *downstream* no mesmo como uma forma de preparar-se para a entrada em mercados mais exigentes, nos países de primeiro mundo.

De outro modo, recomenda-se também o estudo nessa temática de outras multinacionais petrolíferas, especialmente aquelas de atuação no Brasil, permitindo

assim um comparativo de políticas e estratégias de international branding entre companhias do setor.

Recomenda-se também que novos estudos sejam realizados no campo de estratégia de *international branding*, sobretudo em multinacionais brasileiras de setores em plena expansão internacional, tais como vestuário, software, etc. Estudos de caso que explorem a entrada de empresas brasileiras em mercados específicos poderão ser reveladores de quanto as teorias de *international branding* se aplicam a realidade das empresas brasileiras.

Por fim, vale destacar que outros trabalhos de diferente abordagem, como a pesquisa quantitativa, também são recomendados para todas as propostas aqui citadas, haja vista que os resultados desses trabalhos permitem generalizações de práticas gerenciais referentes ao tema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDEN, D.L.; STEENKAMP, J-B.E.M.; BATRA, R. Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture, **Journal of Marketing**, v. 63, n. 1, p. 75-87, 1999.

ANP – AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, 2010. Planilhas Disponíveis em: [www.anp.gov.br...](http://www.anp.gov.br...) acesso em 27/08/2012.

AYRES, A. J. S.; FREITAS, T. A. Análise do mercado de combustíveis no Brasil e no Rio Grande do Sul. **Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em economia. Região Sul. XI Encontro**. Curitiba, 2008  
Disponível em: [http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/XI\\_ANPEC-Sul...](http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/XI_ANPEC-Sul...) Acesso em 27/08/2012

BARNEJEE, S. Strategic brand-culture fit: a conceptual framework for brand management. **Journal of Brand Management**, v. 15, n.5, p. 312-321, 2008.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BONADIMAN, T. M.; GIASSON, O. R. Gestão Estratégica para uma empresa do comércio de combustíveis considerando o Balance Score Card. **Revista e-estudante - Electronic Accounting and Management** - ISSN 1984-7378, 2011.  
Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/view/1331/759>.  
Acesso em: 16 Maio de 2012.

BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**. v. 23, maio, 1985.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU S. Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, n. 58, p. 1-21, 1994.

CENTENARO, M. internacionalização de usinas sucroenergéticas - um estudo de caso. ANPAD. **Anais do XXXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

CIA – CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. Relatório **The World Fact Book**. atualização de 14/08/2012. Disponível em <https://www.cia.gov...> Acesso em: 28/08/2012.

CONSIDERA, C. M.; FRANCO, F. A. L.; SAINTIVE, M. B.; CORRÊA, P. G. F.; SANTANA, P. M.; COSTA, M. E. L.; MORAES, L. K.; GUARANY, M. P.; AMORIM, I. O. C. Prováveis impactos na economia brasileira decorrentes da liberalização do mercado de derivados de petróleo e os possíveis entraves ao funcionamento

competitivo desse mercado. SEAE: Secretaria de Acompanhamento Econômico. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.seae.fazenda.gov.br...> acesso em 27/08/2012.

CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S.P. Configural Advantage in Global Markets. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 1, p. 6-26, 2000.

DE CHERNATONY, L.; HALLIBURTON, C.; BERNATH, R. International branding: demand- or supply-driven opportunity? **International Marketing Review**, v. 12, n. 2, p. 9-21, 1995.

DIAS, J.; QUAGLINO, M. A.; **A questão do petróleo no Brasil**: uma história da PETROBRAS. Rio de Janeiro: CPDOC: PETROBRAS, 1993.

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo de Casos Brasileiros. ANPAD. **Anais do XXXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

DOUGLAS, S.P.; CRAIG, C.S.; NIJSSEN, E.J. Executive Insights: Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 2 p. 97-114, 2001.

DOUGLAS, S. P.; WIND, Y. The myth of globalization. **Columbia Journal of World Business**, v. 22, n.4 p. 19-29, 1987.

ERDOĞMUS, I. E.; BODUR, M.; YILMAZ, C. International strategies of emerging market firms: Standardization in brand management revisited. **European Journal of Marketing**. v. 44 n. 9, 2010.

FAN, Y. The rise of emerging market multinationals and the impact on marketing. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 26, n. 4, p. 353-358, 2008.

FIGUEIREDO, K. F.; OLIVEIRA, C. R.; SCHMIDT, A. Transferibilidade das estratégias de marketing e comunicações para mercados externos: um estudo de casos brasileiros. **Relatório COPPEAD**, n. 57. COPPEAD, UFRJ, 1981.

FORBES. **Global 2000**. Abril, 2012. Disponível em: [www.forbes.com/global2000/...](http://www.forbes.com/global2000/...) Acesso em: 28/08/2012.

FUMAGALLI, L. A. W.; DEL CORSO, J. M.; DA SILVA, W. V. Processo de Internacionalização no setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira. ANPAD. **Anais do XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

GAMMOH, B. S.; KOH, A. C.; OKOROAFO, S. C. Consumer culture brand positioning strategies: an experimental investigation. **Journal of Product & Brand Management**, v. 20 n.1, p. 48–57, 2011.

GANESH, J. AND OAKENFULL, G. International product positioning: an illustration using perceptual mapping techniques. **Journal of Global Marketing**, v. 13, n. 2, p. 85-111, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1989.

GREEN, R. T.; CUNNINGHAM, W. H.; CUNNINGHAM, I. C.M. The Effectiveness of Standardized Global Advertising. **Journal of Advertising**, v. 4, n. 3, p. 25, 1975.

GUZMÁN, F.; PASWAN, A. K.; Markets: brand image across host and home countries. **Journal of International Marketing**, v. 17, n. 3, p. 71–86, 2009.

HALLIBURTON, C.; HÜNERBERG, R. The globalization dispute in marketing. **European management journal**. v. 5, n. 4, 1987.

HILL, J. S.; STILL, R. R. **Adapting products to LDC taste**. Harvard Business Review, v. 62, n. 2, p. 92-101, 1984.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences, international differences in work-related values**. Ed. Sage Publications, Newbury Park, 1984.

HOLT, D.B.; QUELCH, J.A.; TAYLOR, E.L. How global brands compete. **Harvard Business Review**. Setembro, 2004.

HSIEH, M.H.; LINDRIDGE, A. Universal appeals with local specifications. **Journal of Product & Brand Management**. v. 14, n. 1, p. 14-28, 2005.

HUANG, H.Y.; HSIEH, M.H., An international branding strategy based on a case study of a Taiwanese firm. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 6, p. 611-623, 2011.

IEA – INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. **Oil Market Report**. 10 de agosto de 2012. Disponível em: [www.iea.org](http://www.iea.org) ...Acesso em: 28/08/2012.

JAIN, S.C. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. **Journal of Marketing**, v. 53. Janeiro, p. 70-79, 1989.

JAIN, S.C. **International marketing management**. 3ª Ed. PWS-KENT, Boston, 1990.

KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Trad. Arnaldo Ryngeblum. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity**. 3a ed. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. In: TYBOUT, A. M.; CALKINS T. (org.). **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado**. Prefácio. São Paulo: Atlas, 2006

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de Marcas na Estratégia de Internacionalização de Empresas: estudo com franquadoras brasileiras**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

LANNON, J. Developing brand strategies across borders –In: CALLER, L. **Reaserching Brands: New Monograph Series**. v. 3. Ed. Esomar, S.I. 1996.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**. v. 3, p. 92-102, may/june. Boston, 1983.

MACHADO, M. A.; NIQUE, W.; FEHSE, F.B. O Papel dos Programas de Apoio à Exportação na Rápida Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. ANPAD. **Anais do XXXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

MACHADO, M. A ET ALL. Explorando o Papel do Apoio Oficial na Rápida Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: um estudo de múltiplos casos no setor coureiro-calçadista brasileiro. ANPAD. **Anais do XXXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

MATOS PAULA E. B. ET AL (org). **Manual para elaboração e normalização de Dissertações Teses** / – 3. Ed. Série Manuais de Procedimentos 5. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Sistema de Bibliotecas e Informação, Rio de Janeiro : SiBI, 2011.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, **California Management Review**, p. 11-24, Fall, 1987.

NUNES, C.; GOMES, C. **Aspectos concorrenciais do varejo de combustíveis no Brasil**. Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia. Anais do XXXIII Encontro Nacional de Economia, Natal, 2005.

ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. The international dimension of branding: strategic considerations and decisions. **International Marketing Review**, v.6 n.3, p. 22-34, 1989.

ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. **International marketing: analysis and strategy**. 3a ed. Nova Jersey: Person Prentice Hall, 1997.

PARK, C. W.; JAWORSKI, B. J.; MACLNNIS, D. J. Strategic Brand Concept-Image Management. **Journal of Marketing**, Outubro, 1986.

PETROBRAS S/A. Nossa História. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br...> acesso em 24/08/2012.

PINTO, M.; SILVA, E.O Brilho da Bandeira Branca: Concorrência no Mercado de Combustíveis no Brasil. Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia. **Anais do XXXII Encontro Nacional de Economia**, João Pessoa , 2004.

PIRES, A. C. P.; BECKER, D.R. Gestão do conhecimento: Estudo de caso com a empresa Petrobras. **Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul**. Faculdade de Engenharia. Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2007.

PORTELA, O. **El universo de Oscar Portela** (site) disponível em: <http://www.universoportela.com.ar...> acesso em 06/12/12

PORTER, M. How Competitive Forces Shape Strategy, In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **Readings in the Strategy Process**. 3a ed. New Jersey: Person Prentice Hall, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, maio-junho, 1990.

QUELCH, J. A.; HOFF, E. J. Customizing global marketing. **Harvard Business Review**. Maio-Junho, 1986.

ROCHA, A. d.; SILVA, J. F. The internationalization of Brazilian firms: An introduction to the special issue. **Latin American Business Review**, v. 10, 2009.

ROCHA, A. d., MELLO, R. C., PACHECO, H.; FARIAS, I. d.. The International Commitment of Late-Internationalizing Brazilian Entrepreneurial Firms. **Journal of Marketing Review**, v. 29 n. 3, 2012.

ROONEY, J.A. Branding: a trend for today and tomorrow. **Journal of Product & Brand Management**, v. 4 n. 4, p. 48-55,1995.

ROTH, M.S. Depth versus breadth strategies for global brand image management. **Journal of Advertising**, v. 21 n. 2, p. 25-36,1992.

ROTH, M.S. Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance. **Journal of Advertising**,v.25, n.4. winter, 1995.

SCHUILING, I.; KAPFERER, J.N. Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: strategic implications for international marketers. **Journal of International Marketing** v.12, n.4, p. 97–112, 2004,

SINDICON – SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVIES E LUBRIFICANTES, 2011. Disponível em: [www.sindicom.com.br/...](http://www.sindicom.com.br/) acesso em 27/08/2012.

STAKE, R. E. In: DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. CA; Sage, 1994.

THEODOSIOU, M.; KATSIKEAS, C. S. Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations. **Journal of International Marketing** v.9 n.3, p. 1-18, 2001.

THEODOSIOU, M.; LEONIDOU, L. C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. **International Business Review**, v.12, n.2, p.141-171, 2003.

THOMÉ, K. M.; MACHADO, R. T. M.; CARVALHO, J. M. Internacionalização Entre Empresas de Economias Emergentes: Evidências na Rede de Negócios Brasil-Rússia. ANPAD. **Anais do XXXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

TYBOUT, A. M.; CALKINS T. (org.) **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado**. São Paulo: Atlas, 2006.

URDE, M. Brand orientation: a strategy for survival. **Journal of Consumer Marketing** v.11, n.3, p. 18-32,1994.

VARTANIAN, P.R; CASSANO, F. A.; CARO, A. O Processo de Internacionalização dos Países do BRIC: Uma Aplicação do Índice de Grubel e Lloyd no Período 1994-2009. ANPAD. **Anais do XXXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

WHITELOCK, J.; FASTOSO, F. Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature. **International Marketing Review**. v.24 n.3, p. 252-270, 2007.

WIND, Y. The myth of globalization. **Journal of Consumer Marketing**. v. 3, n.2, p. 23-26, 1986.

WIND, Y.; DOUGLAS, S.P. International market segmentation. **European Journal of Marketing**, v. 6, n.1, p. 17-25, 1972.

WONG, H.Y. **The strategic role of branding in international marketing**. Tese (Doutorado). Department of Marketing, Griffith Business School, Griffith University. Outubro, 2005.

WONG, H.Y.; MERRILEES, B. A brand orientation typology for SME's: a case research approach. **Journal of Product & Brand Management** v.14 n.3 p.155–162, 2005.

WONG, H.Y.; MERRILEES, B. Determinants of SME brand adaptation in global marketing. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 3 n. 4, p. 477-497, 2006.

WONG, H.Y.; MERRILEES, B. Multiple roles for branding in international marketing. **International Marketing Review**, v.24 n.4, p. 384-408, 2007.

WONG, H.Y.; MERRILEES, B. Determinants of SME International Marketing Communications. **Journal of Global Marketing** v. 21 n.4, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE I

### Roteiro de Entrevista

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Entrevistador: Pedro Delduque Kropf

Empresa:

Endereço:

### Informações sobre o Respondente e a Estrutura da Área

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo desempenha esta função na empresa: \_\_\_\_\_ anos.

Quantas pessoas trabalham em sua área?

No Brasil \_\_\_\_\_

No exterior \_\_\_\_\_

Em que ano a BR Distribuidora criou essa área? \_\_\_\_\_

A quem essa área está subordinada, dentro da estrutura organizacional da BR Distribuidora? \_\_\_\_\_

Em que países, atualmente, a empresa opera?

<b>País</b>	<b>Ano do início das atividades de Distribuição</b>	<b>Modo de Entrada (Aquisição, <i>greenfield</i>, joint venture etc)</b>	<b>Participação atual no mercado</b>
Colômbia			
Argentina			
Uruguai			
Paraguai			
Chile			

Qual(is) a(s) marca(s) com a(s) qual(is) a BR opera no exterior?

Mercado	Marca(s)	Produto/Serviço
Colômbia		
Argentina		
Uruguai		
Paraguai		
Chile		

O que representam as receitas das operações de distribuição internacionais da BR, em termos percentuais, em relação ao faturamento total da empresa atualmente? \_\_\_\_\_%

### Informações sobre as operações de gestão da marca

O processo de gestão da(s) marca(s) no exterior é totalmente desenvolvido pela BR?

( ) Sim

( ) Não: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

E o suporte à(s) marca(s) nos mercados internacionais é realizado pela totalmente pela BR?

( ) Sim

( ) Não: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Informações sobre as operações de gestão da marca no exterior

Quais as principais diretrizes que orientam a estratégia de branding internacional da BR?

---

---

---

---

---

---

Tal estratégia foi alterada com o passar do tempo?

( ) sim

( ) não

Caso positivo, que tipo de alteração (ões) foi (ram) feita (s) e quais as razões que levaram a BR a assim proceder? (explorar processo de aprendizagem)

---

---

---

---

---

A área de branding da BR participa da elaboração do planejamento do ingresso da empresa em um novo mercado no exterior? Ou a gestão da marca se inicia quando a entrada em algum mercado é efetivada?

---

---

---

---

Existe alguma diferença entre na estratégia de gestão da marca para o Brasil e para os mercados internacionais?

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, que diferenças seriam essas e quais os motivos para que isso aconteça? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

Quando da entrada em mercados estrangeiros algumas decisões se fazem necessárias. A BR Distribuidora enfrentou alguns dos seguintes dilemas? Caso positivo, em qual(is) mercado(s)?

Mercado	Ter marca própria ou não	Usar marca própria ou do fabricante	Ter múltiplas marcas em um mesmo mercado ou não	Ter marcas globais ou marcas locais
Colômbia				
Argentina				
Uruguai				
Paraguai				
Chile				

A gestão da(s) marca(s) internacionais da BR é centralizada na matriz da empresa no Brasil?

( ) Sim

( ) Parcialmente

( ) Não, é totalmente delegada às subsidiárias no exterior

Caso a gestão da(s) marca(s) seja compartilhada entre a matriz e as subsidiárias, o que é desenvolvido/decidido centralmente e localmente, e o que é feito em conjunto?

---



---



---



---



---

### Padronização X Adaptação da Marca

Em sua opinião, a política de branding da Companhia está mais favorável a **padronização ou a adaptação** da(s) marca(s) para os mercados internacionais?

---



---



---



---

Quais os fatores que são considerados pela BR quando da decisão entre padronização ou adaptação de sua(s) marca(s) no exterior?

Fator	Sim	Não	País
Redução de custos			
Ganhos de escala			
Concorrência local			
Diferenças/semelhanças culturais, legais, de idioma etc			
Padrões locais de uso do produto/serviço			
Autonomia para a gestão local			

Você observa alguma tendência de **padronização** da(s) marca(s) da BR para o mercado externo?

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, quais marcas seriam padronizadas e quais seriam adaptadas em cada mercado externo?

	Postos	Combustíveis	Lubrificantes	Lojas Conv	Outras
Colômbia					
Argentina					
Uruguai					
Paraguai					
Chile					

Especificar as razões aqui se for o caso

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Congruência entre os mercados nacional e internacional

Quando da gestão da marca num determinado país, quais os fatores deste são comparados com Brasil em termos de similaridades ou dissimilaridades?

<b>Fator</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Sociais		
Culturais		
Econômicos		
Tecnológicos		

### Posicionamento Internacional da(s) Marca(s)

O posicionamento da marca da BR Distribuidora no exterior difere daquele adotado no Brasil? Por que?

---



---



---



---



---

A(s) marca(s) da BR Distribuidora no exterior, buscam relacioná-las ao Brasil?

( ) Sim

( ) Não

Existe a preocupação de transmitir aos consumidores locais que a(s) marca(s) da BR são internacionais?

( ) Sim

( ) Não

A estratégia de marca(s) da BR distribuidora no exterior tem como diretriz principal transmitir aos consumidores que as mesmas são locais?

( ) Sim

( ) Não

## Estratégias de Imagem da Marca

A BR Distribuidora busca explorar alguma necessidade(s) dos consumidores que se enquadrem nas classes subscritas?

<b>Fator</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Se sim em qual Marca</b>
Necessidades Funcionais			
Necessidades Sensoriais			
Necessidades Simbólicas			

Na sua opinião a estratégia internacional de imagem de marca da BR Distribuidora tenderia por explorar somente uma classe de necessidades dos consumidores ou várias (duas ou mais)?

---



---



---



---

Tal estratégia seria uniformizada para todos os mercados ou haveria distinção desse tipo de decisão para cada mercado? Por quais razões? (pode nos conceder exemplos?)

---



---



---



---