

**ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO INTERNACIONAL**

ERLANA CASTRO

Global Branding Roadmap:

Identificação dos fatores determinantes e proposição de um modelo conceitual para a gestão estratégica de marcas em âmbito global

SÃO PAULO

2015

ERLANA CASTRO

Global Branding Roadmap:

Identificação dos fatores determinantes e proposição de um
modelo conceitual para a gestão estratégica de marcas em âmbito
global

Dissertação de mestrado apresentada como
requisito para obtenção do título de Mestre em
Administração, com ênfase em Gestão
Internacional, pela Escola Superior de
Propaganda e Marketing – ESPM.

Orientador: Prof. Dr. George Rossi

SÃO PAULO

2015

Castro, Erlana

Global Branding Roadmap : Identificação dos fatores determinantes e proposição de um modelo conceitual para a gestão estratégica de marcas em âmbito global / Erlana Castro. - São Paulo, 2015.

169 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Programa de Mestrado em Administração – Gestão Internacional, São Paulo, 2015.

Orientador: George Rossi

1. Marketing Internacional. 2. Global Branding. 3. Estratégia de Marca. 4. Internacionalização. 5. Supply-Demand. 6. Roadmap. I. Rossi, George . II. Escola Superior de Propaganda e Marketing. III. Título.

Agradecimentos

A Gabriel, meu amigo e parceiro de pesquisa.

À equipe do PMDGI ESPM, coordenadores, professores, colaboradores que me acolheram, valorizaram e mostraram os caminhos.

Ao meu orientador George, que teve a sabedoria de transitar em minha mente.

Ao Prof. Ilan e Prof. Serralvo. Banca ilustre que me enche de honra!

Ao Tatá, o Kirk e o McCoy meus 3 amores.

A meus pais, Erlon e Fátima. Acima de tudo.

RESUMO

As decisões sobre a estratégia internacional de marcas figuram entre as questões mais pesquisadas no âmbito do *Global Branding*, porém não há um *framework* teórico predominante que oriente as pesquisas no campo acadêmico, tampouco a prática gerencial. O presente estudo tem objetivo propor um modelo conceitual para gestão global de marcas a partir da identificação dos fatores que influenciam esta atividade de maneira crítica. Para alcance do objetivo proposto a pesquisa é dividida em duas etapas. Na etapa dedutiva realiza-se uma revisão sistemática de literatura dos artigos mais citados no campo de *Global Branding* para identificação dos fatores determinantes ‘a priori’. Na etapa indutiva, são entrevistados 14 gestores de diferentes nacionalidades, com atuação e experiência na gestão global de marcas a fim de identificar fatores críticos emergentes. Por meio do método de análise de conteúdo qualitativa dirigida é proposto o modelo conceitual. Confrontando a literatura com a prática gerencial conclui-se que os princípios teóricos do *Global Branding* são válidos e continuam em discussão; não obstante a atual fase da globalização apresente um ambiente de negócios mais complexo do que era possível prever há 30 anos, quando as bases teóricas do campo foram criadas. A principal contribuição alcançada foi o estabelecimento da relação entre fatores determinantes internos e externos à empresa e sua influência sobre a gestão global de marcas. Busca-se assim contribuir com a formulação de uma teoria sobre *Global Branding*.

Palavras-Chave: Marketing Internacional; Global Branding; Estratégia de Marca; Internacionalização; Supply-Demand; Análise Qualitativa de Conteúdo.

ABSTRACT

Decisions on the international branding strategy are among the most researched themes in global branding, but there is no predominant theoretical framework that guides research in this academic field, nor in its management practice. The present study aims to propose a conceptual model for global brand management based on the identification of the critical factors that influence this activity. To reach the proposed goal the research is divided into two stages. In the deductive stage a systematic review of the most cited articles in the field of global branding is carried out to identify the determining factors 'a priori'. At the inductive stage, 14 experienced global brand managers of different nationalities are interviewed in order to identify critical factors that emerge from their perspective and practice. Confronting literature with management practice, it is also possible to conclude that main theoretical principles of global branding are still valid and under discussion; even though globalization's current phase is presenting a much more complex business environment than it was predicted 30 years ago, when the theoretical foundations of this field were created. The main contribution of this study is the establishment of a relationship between internal and external determinant factors and its influence on the global management of brands. The aim is to contribute to the formulation of a theory on Global Branding.

Keywords: International Marketing; Global Branding; Brand Strategy; Internationalization; Supply-Demand; Qualitative Content Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura I – Global <i>Brands</i> – Definições Operacionais	21
Figura II – <i>Brand Concept Management Framework</i>	34
Figura III – Componentes de análise de dados, modelo interativo de Miles e Huberman	45
Figura IV – Organização da Pesquisa	53
Figura V – Fatores relativos ao ambiente externo à empresa ou <i>Demand-side factors</i>	75
Figura VI – Fatores relativos ao ambiente interno à empresa ou <i>Supply side factors</i>	83
Figura VII – Modelo conceitual para gestão global de marcas	107

LISTA DE TABELAS

Tabela I - As publicações mais citadas no campo de Global <i>Branding</i>	18
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Tipos de abordagens de códigos	50
Quadro II – Mapa de entrevistas	67
Quadro III – Fatores finais <i>Demand Supply</i>	74
Quadro IV – Comparativo entre os fatores <i>Demand Side</i>	110
Quadro V – Comparativo entre os fatores <i>Supply Side</i>	111

LISTA DE SIGLAS

BCM – *Brand Concept Management*
BQR – *Brand Quality Relationship*
CBBE – *Costumer Based Brand Equity*
CETSCALE – *Consumer Etnocentrism Scale*
COO – *Country Of Origin Effect*
FCCP – *Foreign Consumer Culture Positioning*
GCCP – *Global Consumer Culture Positioning*
JIBS – *Journal of International Business Studies*
MDS – *Multidimensional Scaling*
LCCP – *Local Consumer Culture Positioning*
PBG – *Perceived Brand Globalness*

SUMÁRIO

1. Introdução	14
2. Fundamentação Teórica	17
2.1. <i>Global Brand</i>	19
2.2. <i>Global Branding</i>	22
2.3. <i>Global Branding</i> Panorama	22
2.3.1. A globalização dos consumidores	23
2.3.2. Estratégia global de <i>branding</i>	32
2.3.3. Padronização versus adaptação	37
3. Metodologia de Pesquisa	42
3.1. Fundamentos teóricos da análise de conteúdo	42
3.1.1. Coleta de dados	45
3.1.2. Seleção da amostra	47
3.1.3. Condensação de dados	48
3.1.4. Codificação	49
3.1.5. Disposição dos dados – <i>data display</i>	52
3.1.6. Considerações finais sobre a afiliação metodológica	52
3.2. Organização da análise de conteúdo qualitativa dirigida	52
3.2.1. Fase dedutiva	54
3.2.1.1. Estudos bibliométricos sobre <i>Global Branding</i>	54
3.2.1.2. Seleção de artigos para composição da fundamentação teórica	54
3.2.1.3. Revisão sistemática de literatura	55
3.2.1.4. Fatores a priori	56
3.2.2. Fase indutiva	57
3.2.2.1. Pesquisa de Campo	57
3.2.2.2. Preparação para análise dos dados	57
3.2.2.3. Análise dos dados	58
3.2.2.4. Descrevendo os resultados	62
3.2.3. Verificando os resultados	63
4. Análise dos Dados	64
4.1. Caracterização dos entrevistados	64
4.1.1. Andréa Mota - Diretora Executiva Geral do grupo O Boticário	68
4.1.2. Aurora Yasuda - <i>Knowledge Management Millward Brown</i> Brasil	68
4.1.3. Carla Schimitzberger – Diretora Executiva Divisão Sandálias – Alpargatas S.A	68

4.1.4. Cecília Bavio - Senior Regional <i>Manager</i> for Marketing Communications and PR – Sony	69
4.1.5. Claudia Colaferro - Presidente Dentsu Aegis Network Latam	69
4.1.6. Edward Pilkington - Diretor Sênior de Inovação em Marketing para Europa – Diageo	70
4.1.7. Emanuele Saffirio – CEO DDB Itália	70
4.1.8. Malu Antonio – Gerente Sênior de Publicidade e Ativação Fiat Latam	70
4.1.9. Mario Simon – Global CEO Millward Brown Vermeer	71
4.1.10. Marlene Bregman – SVP Consultora para Estratégia de Marcas - Leo Burnett Brasil	71
4.1.11. Pablo Arteaga – Presidente Leo Burnett México	72
4.1.12. Samuel Russell – Diretor de Marketing GM para América do Sul	72
4.1.13. Sigal Cordeiro - General Director Chevrolet Global Marketing	73
4.1.14. Tania Kulb – Sócia VP MateriaLab	73
4.2. Contribuição geral dos entrevistados	73
5. Resultado – Fatores críticos ao Global Branding	75
5.1. <i>Demand side factors</i>	75
5.1.1. O novo ambiente de negócios	76
5.1.2. Características e dinâmicas dos mercados locais	78
5.1.3. Mudanças no padrão de comportamento e consumo	80
5.1.4. Estágio de evolução da marca no mercado	81
5.1.5. Premissas de globalização	82
5.2. <i>Supply side factors</i>	83
5.2.1. Estratégia geral do negócio em âmbito internacional	84
5.2.2. Maturidade da empresa sobre as suas marcas	86
5.2.3. Tensão global-local	89
5.2.4. Integridade da marca e da sua gestão	93
5.2.5. Estrutura adequada à estratégia	99
5.2.6. “ <i>Walk the talk</i> ”	103
6. Conclusão	106
6.1. O modelo conceitual para gestão global de marcas	106
6.2. Verificação	109
6.2.1. Comparação fatores a priori com fatores emergentes – <i>Demand side</i>	110
6.2.2. Comparação fatores a priori com fatores emergentes – <i>Supply side</i>	111
6.3. Considerações finais	112
6.4. Limitações e caminhos futuros	114
6.5. Implicações gerenciais	114

7. Referências	118
8. Anexos	123
Anexo A - Revisão sistemática da literatura – Tabelas dos artigos	123
Anexo B – Fatores a priori <i>Code Book</i>	147
Anexo C – Roteiro das entrevistas	149
Anexo D – Fatores emergentes <i>Code book 1</i>	150
Anexo E - Detalhe dos fatores emergentes - “mandalas”	153
Anexo F - Imagens do processo de condensação de dados	166

1. Introdução

As decisões sobre a estratégia internacional de marcas figuram entre as questões mais pesquisadas no âmbito do *Global Branding* (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013). Porém, segundo Shocker, Srivastava e Ruekert (1994) não há um framework teórico predominante que oriente as pesquisas no campo acadêmico na área de *global branding*, tampouco a sua prática gerencial.

Encontrar o ponto ótimo entre a integração global e responsividade local nos negócios continua sendo questão estratégica essencial do processo de internacionalização de empresas (ZOU e CAVUSGIL, 1996; BARTLETT e GHOSHAL, 1999; GHEMAWAT, 2001; SCHMID e KOTULLA, 2011). Paralelamente, as decisões sobre marcas estão cada vez mais no centro da estratégia internacional dos negócios. Marcas fortes e bem construídas internacionalmente são recursos fundamentais na superação de assimetrias competitivas que podem definir o desempenho superior entre multinacionais concorrentes (CHATTOPADHYAY, BATRA e OZSOMER, 2012).

Este estudo parte da tarefa que é colocada à frente das empresas que desejam empreender suas marcas globalmente, ou seja, construir e gerenciar marcas simultaneamente em vários mercados, em um ambiente de negócios significativamente diferente daquele em que as bases teóricas do *Global Branding* foram criadas. Essa questão traz à luz o grau de dificuldade e o tipo de complexidade que as multinacionais vem enfrentando atualmente no desafio de gerir marcas em âmbito global (AAKER, 2014; ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014).

Isto posto, essa dissertação tem por objetivo principal a proposição de um modelo conceitual para a gestão estratégica de marcas em âmbito global. Esse modelo busca identificar os fatores mais críticos no momento atual da gestão global de marcas.

Os objetivos secundários são:

- (i) Traçar um panorama acerca dos estudos acadêmicos mais citados no campo da gestão global de marcas.
- (ii) Identificar os fatores que influenciam a gestão global de marcas a partir da

percepção de gestores oriundos de empresas globais com marcas maduras; prestadores de serviço do ecossistema global de marketing e também de gestores de multinacionais brasileiras, detentoras de marcas globais em potencial.

- (iii) Confrontar os achados teóricos que fundamentam o campo e a prática do *Global Branding* no ambiente de negócios atual, procurando apontar oportunidades de pesquisas futuras.

Esta pesquisa pretende-se relevante tanto no âmbito acadêmico quanto gerencial. No âmbito acadêmico, a discussão sobre *Global Branding*, mesmo em nível internacional, é relativamente recente, apesar de o tema estar ganhando musculatura na área de gestão e estratégia internacional de negócios. A recente publicação do estudo bibliométrico sobre *Global Branding* de autoria do Chabowski, Samiee e Hult (2013) pelo *Journal of International Business Studies* – JIBS – valida essa perspectiva (CASTRO, ROCHA e STREHLAU, 2014).

No âmbito gerencial, devido às transformações mais recentes ocorridas na arena competitiva global que, por um lado, tornou o mundo mais plano, conectado e facilmente acessível (LEVITT, 1983; FRIEDMAN, 2005), por outro o atual estágio da globalização parece estar imprimindo uma maior velocidade e exigindo uma maior capacidade de gestão e igualmente maior disposição para investimentos no processo de internacionalização de marcas (CHATTOPADHYAY, BATRA e OZSOMER, 2012).

Considerando a importância dessa discussão para as decisões gerenciais em âmbito global, há um consenso entre alguns autores em posicionar as marcas entre os principais componentes de uma estratégia de internacionalização, frequentemente como o *driver* do negócio (RAMAMURTI e SINGH, 2009; SCHMID e KOTULLA, 2011; CHATTOPADHYAY, BATRA e OZSOMER, 2012; RAMAMURTI, 2012; CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013), merecendo, portanto, atenção especial da comunidade acadêmica enquanto campo de estudos.

Por fim, uma das premissas da produção científica na área de administração e negócios é a de que as publicações de artigos e estudos proporcionem contribuições teóricas às práticas das

empresas, colaborando com a gestão das firmas pesquisadas e de outras que se identifiquem em condições equivalentes. Nesse contexto, faz-se oportuno desenvolver este presente estudo.

Para alcançar os objetivos de pesquisa propostos, organizou-se esta dissertação da seguinte forma: (i) introdução: contextualizando o tema, apresentando os objetivos e a justificativa; (ii) fundamentação teórica: traçando um panorama do *Global Branding* a partir da literatura; (iii) metodologia de pesquisa: onde consta uma revisão detalhada de todos os procedimentos aplicados e da filiação metodológica; (iv) análise dos dados e, finalmente (vi) a conclusão, apresentando o modelo conceitual proposto, além de implicações gerenciais, limitações e oportunidades de pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

O presente referencial teórico procura descrever um panorama a partir de publicações científicas internacionais sobre *Global Branding*. O tema mostra-se relevante devido à importância das marcas na composição da posição competitiva das empresas em âmbito global, funcionando, muitas vezes, como vetores das suas estratégias internacionais (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013).

Em um estudo realizado por Chabowski, Samiee e Hult (2013), recentemente publicado no *JIBS, Journal of International Business Studies*, os autores analisaram mais de 30 anos de publicações procurando compreender e revelar a estrutura do campo de conhecimento sobre *Global Branding*. Essa análise envolveu o exame de 120 artigos e identificou importantes influências na formação da pesquisa na área, assim como lacunas para o seu desenvolvimento futuro (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013).

A sua principal contribuição, porém, foi identificar por meio de uma análise de citações e co-citações, utilizando *software MDS, Multidimensional Scaling*, os 27 artigos que aparentemente fundamentam três décadas de discussão acadêmica sobre o tema (Tabela I).

Tabela I – As publicações mais citadas no campo de Global Branding

AS PUBLICAÇÕES MAIS CITADAS NO CAMPO DE GLOBAL BRANDING DE 1980 A 2011				Referência completa
Ranking	Publicação	Ano	Período	
1	Alden, Steenkamp, and Batra	1999	<i>Journal of Marketing</i>	Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E. M., & Batra, R. 1999. Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture. <i>Journal of Marketing</i> , 63(1): 75-87.
2	Steenkamp, Batra, and Alden	2003	<i>Journal of International Business Studies</i>	Steenkamp, J.-B. E. M., Batra, R., & Alden, D. L. 2003. How perceived brand globalness creates brand value. <i>Journal of International Business Studies</i> , 34(1): 53-65.
3	Keller	1993	<i>Journal of Marketing</i>	Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. <i>Journal of Marketing</i> , 57(1): 1-22.
4	Levitt	1983	<i>Harvard Business Review</i>	Levitt, T. 1983. The globalization of markets. <i>Harvard Business Review</i> , 61(3): 92-101.
5	Batra, Ramaswamy, Alden, Steenkamp, and Ramachander	2000	<i>Journal of Consumer Psychology</i>	Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E. M., & Ramachander, S. 2000. Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. <i>Journal of Consumer Psychology</i> , 9(2): 83-95.
6	Holt, Quelch, and Taylor	2004	<i>Harvard Business Review</i>	Holt, D. B., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. 2004. How global brands compete. <i>Harvard Business Review</i> , 82(9): 68-75.
7	Shimp and Shama	1987	<i>Journal of Marketing Research</i>	Shimp, T. A., & Shama, S. 1987. Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. <i>Journal of Marketing Research</i> , 24(4): 280-289.
8	Shocker, Srivastava, and Ruelkert	1994	<i>Journal of Marketing Research</i>	Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruelkert, R. W. 1994. Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. <i>Journal of Marketing Research</i> , 31(2): 149-158.
9	Jain	1989	<i>Journal of Marketing</i>	Jain, S. C. 1989. Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. <i>Journal of Marketing</i> , 53(1): 70-79.
10	Fournier	1998	<i>Journal of Consumer Research</i>	Fournier, S. 1998. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. <i>Journal of Consumer Research</i> , 24(4): 343-373.
11	Klein, Ettenson, and Morris	1998	<i>Journal of Marketing</i>	Klein, J. G., Ettenson, R., & Morris, M. D. 1998. The animosity model of foreign product purchase: An empirical test in the People's Republic of China. <i>Journal of Marketing</i> , 62(1): 89-100.
12	Roth	1995a	<i>Journal of Marketing Research</i>	Roth, M. S. 1995a. The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies. <i>Journal of Marketing Research</i> , 32(2): 163-175.
13	Aaker and Joachimsthaler	1999	<i>Harvard Business Review</i>	Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. 1999. The lure of global branding. <i>Harvard Business Review</i> , 77(6): 137-144.
14	Roth	1992	<i>Journal of Advertising</i>	Roth, M. S. 1992. Depth versus breadth strategies for global brand image management. <i>Journal of Advertising</i> , 21(2): 25-36.
15	Aaker and Keller	1990	<i>Journal of Marketing</i>	Aaker, D. A., & Keller, K. L. 1990. Consumer evaluations of brand extensions. <i>Journal of Marketing</i> , 54(1): 27-41.
16	Douglas and Wind	1987	<i>Columbia Journal of World Business</i>	Douglas, S. P., & Wind, Y. 1987. The myth of globalization. <i>Columbia Journal of World Business</i> , 22(4): 19-23.
17	Douglas et al.	2001	<i>Journal of International Marketing</i>	Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. 2001. Executive insights: Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture. <i>Journal of International Marketing</i> , 9(2): 97-114.
18	Han	1989	<i>Journal of Marketing Research</i>	Han, C. M. 1989. Country image: Halo or summary construct? <i>Journal of Marketing Research</i> , 26(2): 222-229.
19	Hsieh	2002	<i>Journal of International Marketing</i>	Hsieh, M. H. 2002. Identifying brand image dimensionality and measuring the degree of brand globalization: A cross-national study. <i>Journal of International Marketing</i> , 10(2): 46-67.
20	Park, Jaworski, and MacInnis	1986	<i>Journal of Marketing</i>	Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. 1986. Strategic brand concept-image management. <i>Journal of Marketing</i> , 50(4): 135-145.
21	Quelch and Hoff	1986	<i>Harvard Business Review</i>	Quelch, J. A., & Hoff, E. J. 1986. Customizing global marketing. <i>Harvard Business Review</i> , 64(3): 59-68.
22	Schulging and Kapferer	2004	<i>Journal of International Marketing</i>	Schulging, I., & Kapferer, J.-N. 2004. Real differences between local and international brands: Strategic implications for international marketers. <i>Journal of International Marketing</i> , 12(4): 97-112.
23	Aaker	1996	<i>California Management Review</i>	Aaker, D. A. 1996. Measuring brand equity across products and markets. <i>California Management Review</i> , 38(3): 102-120.
24	de Chernatony, Halliburton, and Bernath	1995	<i>International Marketing Review</i>	de Chernatony, L., Halliburton, C., & Bernath, R. 1995. International branding: Demand- or supply-driven opportunity? <i>International Marketing Review</i> , 12(2): 9-21.
25	Ger and Belk	1996	<i>Journal of Consumer Policy</i>	Ger, G., & Belk, R. W. 1996. I'd like to buy the world a Coke: Consumptionscapes of the "less affluent world". <i>Journal of Consumer Policy</i> , 19(3): 271-304.
26	Leclerc, Schmitt, and Dube	1994	<i>Journal of Marketing Research</i>	Leclerc, F., Schmitt, B. H., & Dube, L. 1994. Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes. <i>Journal of Marketing Research</i> , 31(2): 263-270.
27	Park, Milberg, and Lawson	1991	<i>Journal of Consumer Research</i>	Park, C. W., Milberg, S., & Lawson, R. 1991. Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency. <i>Journal of Consumer Research</i> , 18(2): 185-193.

Fonte: Adaptado a partir de Chabowski, Sammie e Hult (2013)

Por meio da leitura sistemática dessa seleção de artigos, duas tarefas puderam ser realizadas em favor dessa dissertação. A primeira delas foi um panorama sobre *Global Branding* apresentando os conceitos principais e fundamentos que embasam a discussão do campo. A segunda, partindo desse panorama, foi o levantamento de fatores que influenciam a gestão global de marcas e que constituem a base para a seção empírica a seguir. A listagem completa dos fatores a priori encontrados na literatura encontra-se em anexo.

A fim de organizar este referencial teórico foram criados três grandes blocos que representam os principais temas discutidos nos artigos mais citados no campo. São eles: (i) a globalização dos consumidores; (ii) estratégia global de *branding* e (iii) padronização versus adaptação.

Além disso, algumas definições operacionais são apresentadas a seguir para entendimento do conceito de *Global Branding*. A primeira delas é a definição sobre *Global Brand* ou marca global.

2.1. *Global Brand*

O uso do termo “marca global” na literatura era raro antes de 1980. A prática comum entre as empresas que buscavam internacionalizar era estender suas estratégias de marketing domésticas para os novos mercados, nessa lógica a marca passava a ter expressão internacional padronizada. Essa prática levaria à formação do conceito de marca global (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000; KAPFERER, 2003; CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013).

Segundo Aaker e Joachimstaler (2000), uma marca global apresenta-se em diferentes países do mundo de maneira uniforme ou com alto grau de similaridade em relação sua identidade, posicionamento, estratégia de comunicação, oferta de produtos e outras expressões éticas e estéticas.

Ozsömer *et al.* (2012), definem marcas globais como aquelas que têm reconhecimento internacional, são aceitas, desejadas e estão disponíveis em diferentes mercados sob o mesmo nome e com o mesmo posicionamento, personalidade e imagem. Para essa presença global ser possível, é necessária a implementação de estratégias e programas de marketing padronizados e/ou coordenados de forma centralizada. Portanto, marcas globais emergem de esforços globais de *branding* (MATANDA e EWING, 2012).

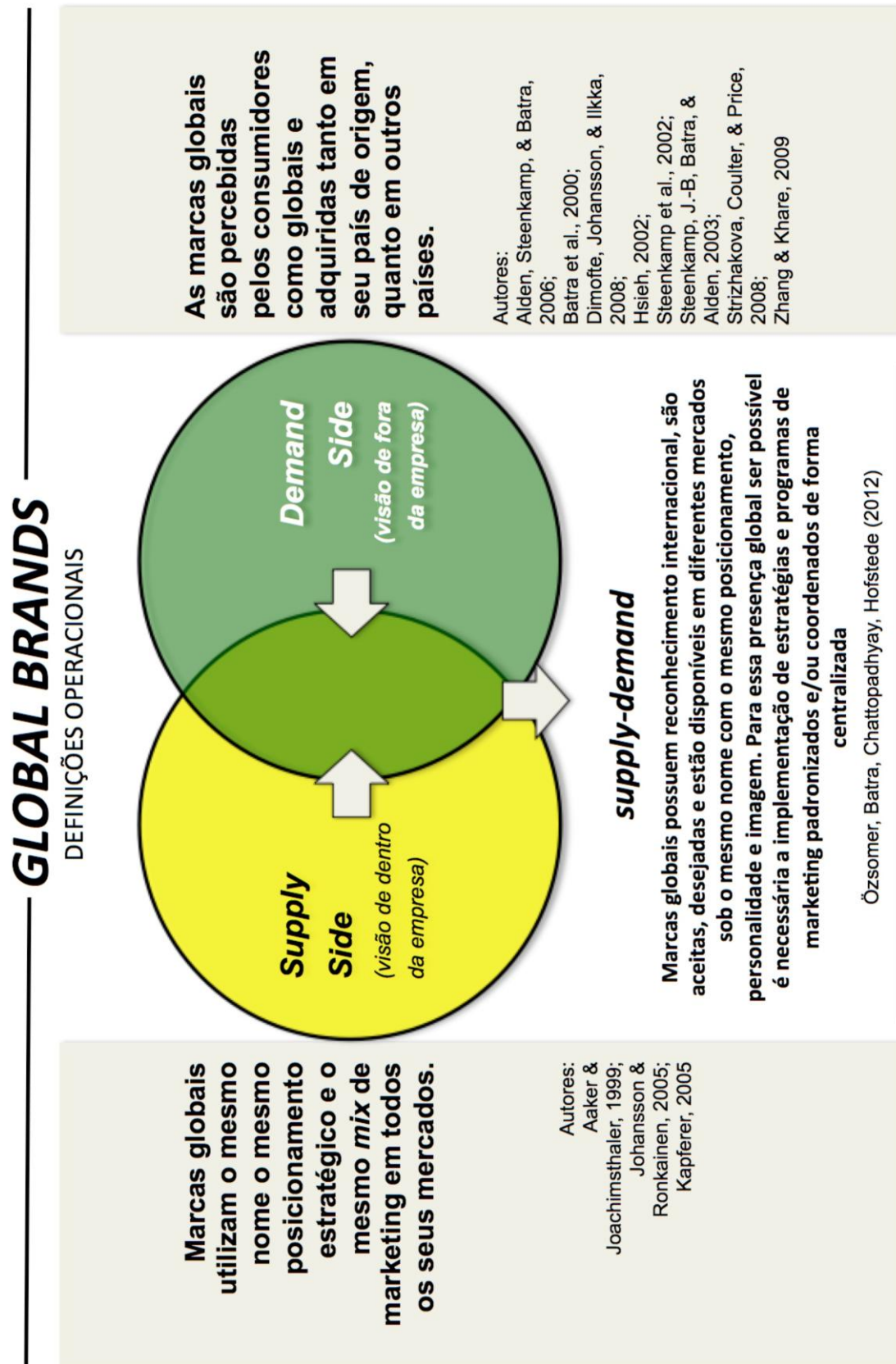
Não obstante, em alguns casos, para as marcas serem globalmente reconhecidas por consumidores de modo similar, será necessário variar *mix* de produtos ofertados para desfrutar de melhores oportunidades competitivas locais (DE MOOIJ, 2013). De fato, tanto a Coca-Cola quanto o McDonald's, símbolos universais da categoria, têm diferentes ofertas de produtos conforme o país ou a região do mundo.

Para ser incluída entre as *Best Global Brands*,¹ uma marca deve ser verdadeiramente global, transcendendo com sucesso fronteiras geográficas e culturais, estando presente na Ásia, Europa e América do Norte, bem como em ampla cobertura geográfica de mercados emergentes. Em termos econômicos, para ser considerada marca global, ao menos 30% da sua receita deve vir de fora da região de origem (INTERBRAND, 2014).

A figura I contribui para o entendimento da evolução do conceito de *global brands* no âmbito teórico, a partir da adaptação do estudo de Ozsömer *et al.* (2012).

¹ Ranking *Interbrand* Melhores Marcas Globais

Figura I - Global Brands – Definições Operacionais



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Özsömer *et al.* 2012

2.2. *Global Branding*

Global Branding, por sua vez, engloba a maneira pela qual uma empresa seleciona, gerencia e controla as suas marcas em todos os mercados internacionais. Portanto, as marcas globais são eventualmente um subconjunto de atividades do *Global Branding*, mas não é condição necessária para tal, afinal nem sempre será necessário ou conveniente introduzir a mesma marca em vários países. Em casos extremos, uma determinada estratégia global de marcas poderia, por exemplo, contar apenas com marcas locais (AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999; CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013). O *Global Branding*, portanto, pode ser traduzido como gestão global de marcas em contraste à perspectiva da gestão de marcas globais.

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), uma marca global pode não ser a resposta ideal para casos onde existam diferenças fundamentais entre os mercados, por exemplo: diferentes posições de participação relativa, diferentes imagens percebidas e atribuídas à marca, posicionamentos de mercado já ocupados por marcas concorrentes, diferentes motivações dos clientes/consumidores, diferentes perspectivas culturais e diferentes respostas a conceitos e símbolos da marca. A prioridade de uma estratégia de *branding* global, portanto, não deveria ser o desenvolvimento de marcas globais, mas, sim, a liderança global de marcas (AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999; DE MOOIJ, 2013).

2.3. *Global Branding Panorama*

Em 1983, Levitt publicava pela *Harvard Business Review* o artigo “A Globalização dos Mercados” (Levitt, 1983). Essa publicação, além de abrir uma acalorada discussão entre acadêmicos e gestores do mundo inteiro, estabelece alguns conceitos fundamentais para compreensão do campo e, por isso, é considerada seminal (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013).

A discussão começa pela definição de global que, para Levitt, não está necessariamente vinculada à presença geográfica da empresa em todo o globo, mas ao modo uniforme de atuar em todos os países onde está presente. O conceito de global

passa a significar, portanto, uma atuação padronizada, ou ao menos coordenada centralmente (LEVITT, 1983).

Levitt também trouxe à luz outros dois entendimentos: o de mercados globais constituídos por consumidores cada vez mais uniformes e o de corporações globais, ou empresas que passam a existir em função das oportunidades que os mercados globais aportam.

2.3.1. A globalização dos consumidores

Se há um novo mercado global de consumo, é fundamental compreender esse fenômeno e, conseqüentemente, saber como posicionar as marcas perante esse novo consumidor global. O artigo mais citado no campo procura estabelecer as bases para o *Global Consumer Culture Positioning* (ALDEN, STEENKAMP e BATRA, 1999).

Com o intuito de estudar posicionamentos de marcas a partir de propagandas veiculadas na TV em três continentes, Alden, Steenkamp e Batra (1999) chegam ao conceito de *Global Consumer Culture Positioning* (GCCP). O referido estudo envolveu sete categorias - de alimentos e serviços a bens de alta tecnologia e duráveis - e foi conduzido com bastante cuidado quanto às diferenças de interpretação e significado entre as diversas culturas, de modo que os comerciais foram analisados por pessoas locais e nos próprios países onde foram veiculados.

A base do *Global Consumer Culture Positioning* (GCCP) parte de um amplo conjunto de símbolos reconhecidos e compartilhados por consumidores globalmente e, sobre essa base, os autores propõem uma estratégia de posicionamento pensada para apoiar gestores e empresas que procuram reforçar suas marcas em mercados globais e competitivos (ALDEN, STEENKAMP e BATRA, 1999).

O GCCP está em contraste com o LCCP, *Local Consumer Culture Positioning*, onde a marca vem associada a símbolos da cultura local; e o FCCP, *Foreign Consumer Culture Positioning*, onde a marca se associa a símbolos de uma cultura estrangeira específica (ALDEN, STEENKAMP e BATRA, 1999). Os referidos construtos e suas variáveis podem ser vistos em anexo.

Ainda segundo Alden, Steenkamp e Batra (1999), a utilização do posicionamento cultural

global (GCCP) seria mais fácil e mais recorrente em categorias de produto nas quais os consumidores apresentassem hábitos comuns internacionalmente, ao contrário de categorias de produto que implicassem em uma grande identidade cultural local.

Adicionalmente, o posicionamento cultural global parece mais relevante em categorias que simbolizam modernidade e cosmopolitismo. Em comparação com produtos, e em função de sua própria característica de execução, os serviços tenderiam a ser posicionados como locais ou LCCP.

A pesquisa dos três autores continua e três anos depois eles publicam outro estudo que torna-se o segundo mais citado no campo. Dessa vez, Steenkamp, Batra e Alden (2003) se perguntam como a percepção de globalidade da marca pode criar valor.

Os autores verificam que a percepção de globalidade da marca – *perceived brand globalness* (PBG) - é formada de duas maneiras: a primeira por exposição a uma mídia “espontânea”, aqui referindo-se às ações mais indiretas de comunicação, como patrocínios internacionais e matérias na imprensa, por meio do “boca-a-boca” entre amigos e conhecidos e a partir do conhecimento/reconhecimento da marca em viagens internacionais (STEENKAMP, BATRA e ALDEN, 2003).

A segunda maneira de se formar a PBG é por meio da propaganda construída para comunicar a própria *brand globalness*, recurso que pode ser utilizado mesmo que a marca não seja global nem esteja presente em outros países (STEENKAMP, BATRA e ALDEN, 2003).

Ainda segundo os autores, o efeito de *globalness* pode ser atingido por meio do manejo de aspectos de marketing e comunicação como o nome, a embalagem, o tema da campanha, os testemunhos e símbolos empregados na propaganda associados a um estilo de vida moderno, urbano e global, ou seja, o próprio *Global Consumer Culture Positioning* (ALDEN, STEENKAMP e BATRA, 1999; STEENKAMP, BATRA e ALDEN, 2003).

Conforme observado por esses autores, em antagonismo ao PBG está o *Perceived Brands as Icons of Local Culture* - percepção da marca como ícone da cultura local, ou seja, como a própria denominação esclarece: marcas que se transformam em ícones da cultura do lugar. Os autores consideram essa como uma rota alternativa de potencial sucesso para posicionamento

de marcas que partem de um profundo conhecimento de hábitos, gostos e necessidades específicas locais (STEENKAMP, BATRA e ALDEN, 2003).

As marcas globais que optam por posicionar-se sobre a sua globalidade ou *Perceived Brand Globalness* oferecem a seus compradores a oportunidade de demonstrar que participam de uma desejada cultura global de consumo. Já as marcas que optam por posicionar-se como ícones locais beneficiam-se bastante de ambientes onde há etnocentrismo dos consumidores (SHIMP E SHARMA, 1987; STEENKAMP, BATRA e ALDEN, 2003).

Outro conceito estrutural para o campo de *Global Branding* é o *Costumer-Based Brand Equity* (CBBE), trazido pelo professor Kevin Lane Keller (1993). CBBE é a diferença entre o efeito provocado pelo conhecimento de marca na resposta do consumidor a um determinado programa de marketing, quando em comparação com o mesmo programa assinado por uma marca fictícia ou por nenhuma (*unbranded*); ou seja, o prêmio como recompensa para todo investimento realizado na marca.

O CBBE é composto por dois outros conceitos fundamentais: o *brand knowledge* - ou conhecimento de marca - e o programa de marketing. A expressão "programa de marketing" compreende as várias facetas do *mix* de marketing, sejam as relativas a design de produto, posicionamento, nome da marca, embalagem, preço, a mensagem da propaganda e sua expressão criativa, alocação de mídia, papel da força de vendas, gestão da força de vendas, papel dos intermediários, tipos de varejo e serviços aos clientes (DOUGLAS e WIND, 1987; QUELCH e HOFF, 1993; ARMSTRONG, CUNNINGHAM e KOTLER, 2002).

Já o *brand knowledge* é um construto multidimensional organizado por Keller (1993) a partir de uma ampla revisão sobre as características e as relações entre as associações de marca existentes nas mentes de consumidores. Em particular, as variáveis: favorecimento, força e unicidade dessas associações têm um papel crítico na determinação de uma resposta diferenciada do consumidor (KELLER, 1993).

Ainda segundo Keller (1993), fundamentalmente, os altos níveis de reconhecimento de marca e uma imagem positiva da mesma levam a maiores probabilidades da marca ser escolhida, melhores chances de desenvolver lealdade do consumidor e do canal de vendas, além de reduzir a vulnerabilidade da marca em relação a investidas dos seus concorrentes.

É fundamental atentar para como o programa de marketing constrói e potencializa as estruturas de *brand knowledge* junto aos consumidores e, conseqüentemente, como eles reagem mais ou menos favoravelmente em termos de percepção, consideração, preferência e escolha (KELLER, 1993).

Já quando a tentativa é de compreender o que favorece ou não favorece à compra de marcas estrangeiras nos mercados/países que estão em desenvolvimento, Batra *et al.* (2000) concluem que a percepção de origem não local de uma marca pode ser bastante favorável, especialmente se a marca sinalizar origem em países desenvolvidos.

Esse efeito positivo trabalha juntamente com a percepção de qualidade do produto, vem motivado prioritariamente pela busca de status desses consumidores e é moderado pela admiração que eles possam ter pelo estilo de vida dos países desenvolvidos onde essas marcas se originam (BATRA *et al.*, 2000).

No entanto, nem todos os consumidores acham as marcas estrangeiras desejáveis. Há consumidores que consideram comprar produtos estrangeiros errado, pois isso prejudica a economia nacional, rouba empregos e não é patriótico. Esse sentimento sobre o quanto não é apropriado e nem mesmo moral consumir produtos estrangeiros chamou-se de etnocentrismo do consumidor (SHIMP e SHARMA, 1987).

Se para o consumidor etnocêntrico os produtos estrangeiros seriam desprezíveis, para o consumidor não etnocêntrico, produtos estrangeiros devem ser avaliados conforme seus próprios méritos sem a questão do país de origem. Até porque, muitas vezes, os produtos estrangeiros são melhor avaliados que os nacionais justamente por serem estrangeiros (SHIMP e SHARMA, 1987; ALDEN, STEENKAMP e BATRA, 1999; BATRA *et al.*, 2000).

Essa discussão é tão relevante que Shimp e Sharma (1987) estão entre os mais citados no campo graças à pesquisa sobre etnocentrismo do consumidor e ao desenvolvimento de uma escala para medir o fenômeno: a CETSCALE – *Consumer Ethnocentrism Scale*.

De uma maneira geral, a origem da marca informa a percepção do consumidor sobre qualidade e outros aspectos intangíveis. Esse fenômeno chama-se efeito país de origem ou *Country of Origin Effect* - COO (HAN, 1989; KAPFERER, 2003; BALABANIS e

DIAMANTOPOULOS, 2008; DE MOOIJ, 2013).

Essa percepção muda conforme variam as categorias de produtos e os países (HAN, 1989; KAPFERER, 2003; BALABANIS e DIAMANTOPOULOS, 2008; DE MOOIJ, 2013). Por exemplo, a percepção sobre uma cachaça brasileira é diferente da percepção sobre *softwares* ou mesmo aviões desenvolvidos no Brasil.

Segundo Han (1989), o país de origem da marca atua sobre a percepção dos consumidores por meio de dois mecanismos básicos: um mecanismo de aval ou “*halo effect*” ou uma espécie de resumo, um atalho ou “*summary effect*” (HAN, 1989).

A falta de informação sobre um produto faria com que os consumidores inferissem sobre sua qualidade a partir da imagem que eles possuíssem sobre o país de origem da marca em questão, ou seja, na ausência de informação, a imagem do país funcionaria como uma fonte de referência genérica e preliminar, que permitiria ao consumidor orientar a sua decisão.

O conceito de resumo ou atalho está baseado na ideia de que os consumidores agrupam as informações e referências que possuem acerca de produtos ao redor de determinados símbolos, funcionando como atalhos para sua decisão, por exemplo, as marcas. No caso de uma categoria de produtos já conhecida pelo consumidor, a imagem do país de origem funcionaria não mais como uma fonte básica de referência, mas, sim, um atalho para sua decisão, como por exemplo: “carros japoneses são confiáveis” (HAN, 1989).

De fato, o efeito país de origem de uma marca é um campo de estudos muito relevante em *Global Branding*, além de ser um dos temas que mais engaja pesquisadores e praticantes de campo em nível mundial (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013).

Empresas que pretendem provocar esses rápidos efeitos de aval e/ou de atalho na percepção do consumidor podem vir a utilizar-se deliberadamente de grafias e pronúncias em uma língua estrangeira para denominar marcas, mesmo que essas marcas tenham suas origens em outro país com outro idioma oficial. Essa decisão é tomada com o intuito de influenciar a percepção de imagem e valor das marcas e chama-se *Foreign Branding* (LECLERC, SCHMITT e DUBÉ, 1994).

Segundo Leclerc, Schmitt e Dubé (1994), mesmo que um nome estrangeiro seja mais

indigesto, difícil de pronunciar, de escrever e até de memorizar que um nome na língua local, muitas vezes ele evoca associações positivas que realmente influenciam a percepção e a avaliação dessas marcas e seus respectivos produtos.

Os autores também concluíram que, em algumas circunstâncias, um nome estrangeiro é um melhor atalho para influenciar o consumidor que a informação "*made in*". Como resultado, os autores sugerem que a escolha de nomes estrangeiros para marcas possa ser uma maneira sutil de posicionar ou reposicionar um produto, e, de fato, mais flexível e eficiente que a informação sobre país de origem (LECLERC, SCHMITT e DUBÉ, 1994).

É preciso, porém, perguntar-se até que ponto essa imagem de globalidade ou estrangeirismo construída sobre marcas de fato influencia as decisões dos consumidores.

Holt, Quelch e Taylor (2004), em seu estudo sobre como as marcas globais competem, constataram que os consumidores percebem marcas globais como símbolos culturais. Eles recorrem a esses símbolos para criar suas identidades globais compartilhadas com outros grupos igualmente identificados, e isso, segundo a pesquisa, explicaria apenas 12% (média) da variação sobre preferência de marca (HOLT, QUELCH e TAYLOR, 2004).

Explicando 44% (média) da variação sobre preferência de marca está o que os autores chamaram de *Quality Signal*. Seria a qualidade percebida por meio de aspectos tanto tangíveis quanto intangíveis da oferta da empresa. Frequentemente, esse aspecto serve como a base racional para que as multinacionais precifiquem seus produtos e serviços acima da média (*premium price*) e os consumidores tendem a validar essa premissa, pois percebem o esforço das multinacionais pela qualidade e pela inovação e atribuem um valor significativo a isso (HOLT, QUELCH e TAYLOR, 2004).

Esse prêmio, porém, não sai de graça. Ainda segundo Holt, Quelch e Taylor (2004), os consumidores esperam que essas empresas atuem positiva e proativamente sobre os impactos sociais e ambientais relacionados com o que fabricam e vendem, por exemplo, que o McDonald's atue sobre a obesidade infantil, que a Shell atue sobre o aquecimento global, que a Nike atue sobre o trabalho semiescravo e assim por diante (HOLT, QUELCH e TAYLOR, 2004).

Essa atitude sobre os problemas da sociedade veio enquadrada na pesquisa como responsabilidade social - *Social Responsibility* – e explicou 8% (média) da variação sobre preferência de marca; ficando evidente durante a pesquisa uma intolerância muito maior para com as multinacionais a respeito de seus papéis e responsabilidades sociais, que para com as marcas locais (HOLT, QUELCH e TAYLOR, 2004).

Visto que empresas americanas dominam o mercado internacional, essa supremacia pode ser interpretada como a tentativa dos EUA em vender não só produtos, mas seus valores sociais, sua cultura e estilo de vida, mais conhecidos como "sonho americano". Por conta disso, os pesquisadores verificaram a influência desses valores americanos sobre a população pesquisada e constataram que não houve interferência direta na variação de preferência de marca seja positiva ou negativamente (HOLT, QUELCH e TAYLOR, 2004).

Este importante estudo realizado por Holt, Quelch e Taylor (2004) conclui que as forças descritas por Levitt em seu artigo (LEVITT, 1983) não produziram mercados globais e homogêneos, mas, sim, uma cultura global de consumo que é criada e mantida por meio da mídia e da comunicação das marcas.

Segundo os autores, assim como políticos e celebridades, as marcas globais tornaram-se uma “língua franca” entre consumidores em todo o mundo. Esse achado de pesquisa constitui o que Holt, Quelch e Taylor (2004) chamam de *Global Myth*, ou mito global.

As empresas multinacionais, portanto, não só competem para produzir bens percebidos como superiores em qualidade, mas também por entregar mitos de apelo global, ou, como disse um dos entrevistados apresentado no artigo, "**As marcas locais mostram o que somos. Marcas globais mostram o que queremos ser.**"² (HOLT, QUELCH e TAYLOR, 2004). [Tradução minha] [grifo meu]

As empresas globais também concorrem para construir vínculos afetivos, laços comportamentais, e outras crenças cognitivas que se combinariam para produzir resistência e durabilidade do relacionamento do consumidor com a marca, o *Brand Quality Relationship* – BQR (FOURNIER, 1998).

² "Local brands show what we are. Global brands show what we want to be."

Essa qualidade da relação consumidor-marca evolui por meio de ações da marca e de ações de consumo, conforme o princípio da reciprocidade. Como em todas as relações, se ganha mais pelo conjunto do relacionamento cultivado do que pela força de sentimentos positivos isolados. Portanto, as dimensões do BQR se combinam para produzir resistência e durabilidade do relacionamento consumidor-marca ao longo do tempo (FOURNIER, 1998).

Como visto, há muitas forças e interesses atuando para a criação de uma cultura global de consumo. No entanto, a aceitação dessa cultura por parte dos países e/ou mercados menos afluentes não se dá pela simples adoção de valores e estilo de vida ocidental dominantes, mas por meio de uma dialética entre a adoção e a resistência que resulta em uma síntese criativa, particular de cada contexto (GER e BELK, 1996).

O grau da adoção (ou de resistência) dependerá da multiplicidade das forças e das contradições envolvidas entre cultura global, cultura local e a própria interação provável (ou não) entre as mesmas, e se dá basicamente em três modos: a resistência, a contextualização e a miscigenação (GER e BELK, 1996).

Segundo Ger e Belk (1996) os consumidores utilizam tudo o que está acessível a eles, tanto local quanto global, na composição de sua expressão pessoal em termos de idade, classe social, gênero, crenças, posições sociais, hierárquicas, etc. É nesse contexto que floresce a miscigenação do consumo (*consumption creolization*), que reflete exatamente a dialética da adoção *versus* a resistência entre as hegemonias local e global.

O resultado disso é uma síntese criativa própria e imprevisível que incorpora as outras formas de resposta em várias combinações possíveis, cujo resultado depende da força da cultura local e do grau de apropriação da proposta exógena, por exemplo, o bacalhau português é norueguês e a massa italiana é chinesa (GER e BELK, 1986).

Outro modo de absorver essa informação proposta pela globalização seria a recontextualização: a cultura local reconstrói o significado de um determinado produto atribuindo-lhe, por exemplo, um novo uso principal. Essa recontextualização não é prevista, nem desejada pelo fabricante, no entanto, pode representar uma oportunidade. Os autores sugerem o exemplo das *scooters* italianas, que eram originalmente para mulheres, mas na Índia foram adotadas para famílias e na Inglaterra como ícone de uma subcultura urbana. A

recontextualização é uma maneira de apropriação local e uma reconfiguração de sua função e significado (GER e BELT, 1996).

Segundo Ger e Belk (1996), a resistência propriamente dita ocorre quando há uma forte ideologia local e um embate entre a cultura global e a local, por exemplo, se há ou não acesso ao consumo, se essa informação de consumo representa ou não valores de uma classe opressora e outras condições específicas locais. Essa resistência pode ou não ser agressiva, como o retorno às raízes que é uma forma de resistência não agressiva.

A resistência também pode se manifestar em forma de animosidade do consumidor a produtos estrangeiros. Essa animosidade, definida Por Klein, Ettenson e Morris (1998), seria um remanescente de antipatia oriunda de um embate passado ou presente entre nações. A hipótese testada é de que essa animosidade afeta negativamente a intenção de compra de produtos estrangeiros independentemente da qualidade do produto e percepção positiva da marca (KLEIN, ETTENSON e MORRIS, 1998).

Os autores fizeram o campo deste estudo na China e testaram a animosidade contra o Japão e os produtos japoneses. O estudo comprovou a hipótese de que origem de um produto pode afetar diretamente a decisão do consumidor. A animosidade é um fator que está acima e além de aspectos objetivos acerca da qualidade de produtos e até da pertinência do consumo de determinado produto.

Segundo Klein, Ettenson e Morris (1998), os consumidores de um dado país evitarão os produtos de uma determinada origem porque aquela nação exportadora tem um histórico ou um presente ofensivo e difícil de esquecer ou de relevar. Um bom exemplo disso seria a animosidade histórica e contínua entre Palestinos e Israelenses e o quanto isso determina o não consumo mútuo de seus respectivos produtos.

Mesmo quando não há resistência à adoção de outras culturas por meio dos produtos e marcas, é importante considerar que as condições encontradas nos diversos mercados estrangeiros frequentemente afetarão os programas de marketing e comunicação das marcas. Isso pode ocorrer mesmo no caso em que os diversos consumidores compartilhem exatamente as mesmas necessidades, pois o entendimento sobre como devem saciar essa necessidade pode variar muito de cultura para cultura (ROTH, 1992; KAPFERER, 2003; DE MOOIJ,

2013).

A compreensão dessas nuances sobre percepção de marca e cultura de consumo nos diversos países implica diretamente na decisão entre a adoção de uma única estratégia de *branding global* ou várias, contrariando a expectativa simplificada da globalização (ROTH, 1992; ALDEN, STEENKAMP e BATRA, 1999; STEENKAMP, BATRA e ALDEN, 2003).

2.3.2. Estratégia global de *branding*

Há um consenso acerca de que uma estratégia de imagem da marca bem-sucedida em nível internacional é um fator crítico para a performance do negócio global (ROTH, 1992; 1995; ARMSTRONG, CUNNINGHAM e KOTLER, 2002; KAPFERER, 2003; DE MOOIJ, 2013)

No entanto, a heterogeneidade cultural e socioeconômica entre países dificulta o desenvolvimento de uma estratégia de marca uniforme e eficiente em todos os mercados. O mesmo fenômeno chega a acontecer também ao interno dos próprios mercados, entre diferentes estados e regiões (ROTH, 1995).

Do ponto de vista cultural, Roth (1995) considera a distância do poder e o individualismo como as variáveis que impactariam de modo mais significativo as estratégias globais de marca. Ambos os conceitos foram propostos por Hofstede (1984).

Segundo Hofstede (1984), a distância do poder parametriza a extensão da desigualdade social e determina as relações sociais. Em culturas de alto índice de distância do poder, as pessoas procuram manter e aumentar seu poder e seu prestígio como fonte de diferenciação e satisfação.

Essas culturas atribuem muita importância a poder e riqueza como delimitadores sociais que separam os ricos dos pobres, os que mandam e os que obedecem. Nelas, valorizam-se os apelos de marca que envolvam status, prestígio e normas/padrões sociais de comportamento (HOFSTEDE, 1984).

Por outro lado, nas culturas de pouca distância do poder, as relações são mais igualitárias e há pouca ênfase em diferenciadores socioeconômicos como modo de obter satisfação pessoal, portanto, os apelos nesse sentido tendem a mobilizar menos os consumidores (HOFSTEDE,

1984; ROTH, 1995).

O Individualismo é o outro aspecto cultural mapeado por Hofstede (1984) e considerado por Roth (1995) como crítico. Esse conceito descreve o quanto os indivíduos tendem a valorizar seus próprios interesses independentemente da coletividade.

Nas culturas mais individualistas, independência, liberdade e autonomia são muito desejáveis. Já nas culturas coletivistas, desejável é ser parte de um grupo, pensar e agir como o grupo de referência, homogeneizar-se. Nas culturas coletivistas, portanto, terão mais eficiência os apelos de conformidade e identificação com grupo de referência. Já nas culturas individualistas, apelos que sugiram uma variedade de experiências pessoais gratificantes serão os mais valorizados (HOFSTEDE, 1984; ROTH, 1995).

Segundo Roth (1995), a modernidade seria um fator moderador desse fenômeno na medida em que quanto mais moderna uma sociedade maior a exposição a mensagens de consumo e maior também a contaminação cultural, em função da mídia e da mobilidade de seu povo. Ambos os fatores irão predispor os indivíduos a consumir determinados produtos, como havia preconizado Levitt (LEVITT, 1983; ROTH, 1995).

Roth (1985) também brinda o campo do *Global Branding* com uma reflexão sobre o consumo disfuncional, no sentido de alertar que quanto mais a sociedade se moderniza maior o contato com a cultura materialista ocidental, bases da cultura global de consumo e, portanto, contexto para consumo disfuncional. O autor enquadra a discussão com o "efeito demonstração", no qual consumidores pobres adquirem produtos de marcas prestigiosas, porém de baixo/relativo valor funcional, apenas para identificar-se com grupos sociais aos quais ele esteve exposto e que aspira fazer parte.

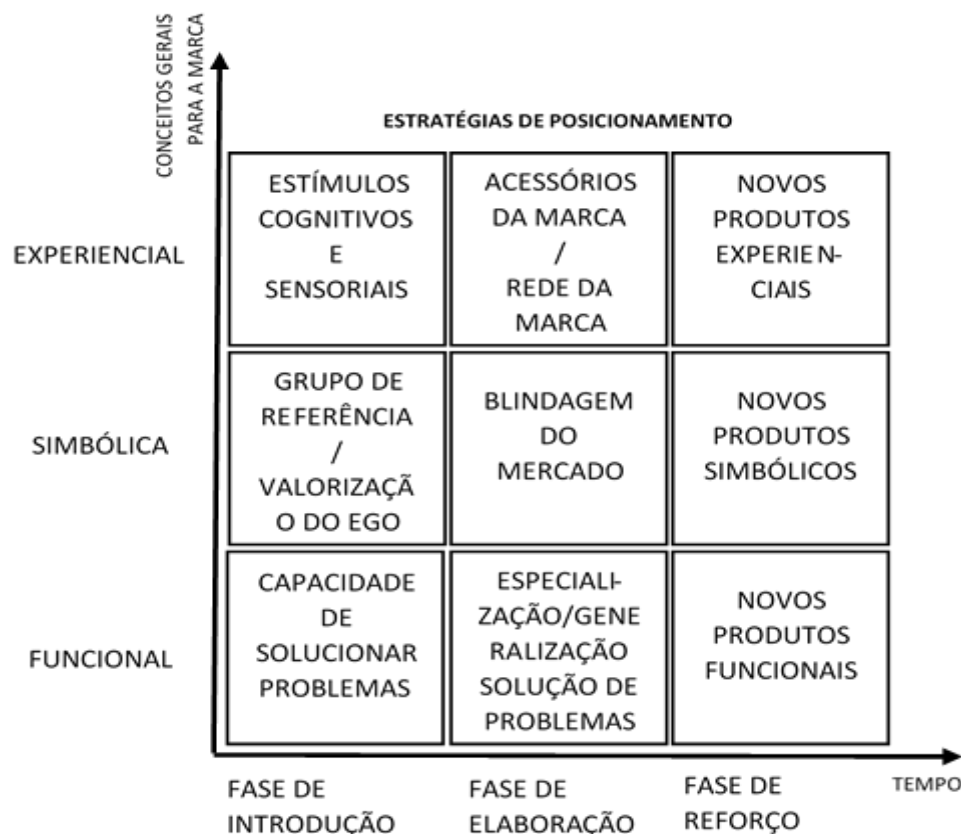
A sugestão é de que os gestores globais de marca estreitem seus recortes geográficos para encontrar públicos mais uniformes e então desenvolver uma estratégia de marca mais específica, pois isso teria um impacto mais favorável à performance relativa da marca no mercado, *market share* (ROTH, 1995; AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999; DE MOOIJ, 2013).

Segundo Park, Jaworski e MacInnis (1986), uma estratégia de *Global Branding* teria como

atividades centrais lançar, desenvolver e reforçar um conceito ou uma imagem de marca através de seus diversos mercados.

Para isso, seria necessário considerar tanto a variação do estágio de evolução dessa marca nos diversos mercados, quanto o tipo de conceito/imagem que foi escolhido para a marca. No intuito de orientar os gestores de marca na consideração dessas duas importantes variáveis, Park, Jaworski e MacInnis (1986) propõem um *framework* denominado *Brand Concept Management* (BCM), figura II.

Figura II – *Brand Concept Management Framework*



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Park, Jaworski e MacInnis (1986).

Na fase de introdução da marca em um mercado, deve-se prever um conjunto de atividades próprias para lançar e estabelecer um posicionamento. Na fase de elaboração, o foco será desenvolver e potencializar o conceito da marca. No momento do reforço é quando se pode partir para um aprofundamento ou mesmo uma extensão do seu significado, por exemplo, extrapolando sua categoria original por meio de extensões de marca (PARK, JAWORSKI e

MACLNNIS, 1986).

A decisão sobre extensões de marca está entre as decisões estratégicas mais críticas do *branding* global, pois tanto pode funcionar muito bem e acelerar os ganhos do negócio quanto pode ser um desastre até mesmo difícil de recuperar (AAKER e KELLER, 1990; PARK, MILBERG e LAWSON, 1991).

O ponto crítico dessa decisão está exatamente na percepção do consumidor e o quanto essa extensão de marca faz sentido, parece adequada, bem encaixada ou não. Esse "*fitting*", por sua vez, resulta de uma dialética entre a percepção de similaridade entre os produtos (suas características e atributos) e a percepção de consistência conceitual da marca (AAKER e KELLER, 1990; PARK, MILBERG e LAWSON, 1991).

A estratégia de posicionamento da extensão da marca modera essa percepção de adequação/*fit*, pois tanto pode provocar a associação com aspectos positivos da marca original quanto pode inibir ou mascarar qualquer crença negativa ou inconsistência potencial na perspectiva dos consumidores (AAKER e KELLER, 1990).

O conceito de extensão de marca resulta da decisão de concentrar esforços sobre algumas marcas do portfólio da empresa permitindo, por um lado, tirar partido de um capital de imagem já acumulado, por outro, reforçá-lo e nutri-lo reciprocamente (AAKER e KELLER, 1990; PARK, MILBERG e LAWSON, 1991; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000; KAPFERER, 2003).

Construir uma arquitetura de marcas coerente é um componente fundamental não só da estratégia global de *branding* como da estratégia geral do negócio em nível internacional. Ela pode prover seus gestores de meios para potencializar marcas fortes em novos mercados, assimilar marcas adquiridas e integrar estratégias através dos países (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000; DOUGLAS, CRAIG e NIJSSEN, 2001; KAPFERER, 2003; CHATTOPADHYAY, BATRA e OZSOMER, 2012).

Douglas, Craig e Nijssen (2001) identificaram e conceituaram os principais fatores que impactam na arquitetura de marcas em quatro grandes grupos: (i) o conjunto de diretrizes da companhia e diretivas de seus gestores que influenciam ou condicionam a estratégia de

branding, chamado de *Firm-Based Drivers*; (ii) os fatores do produto e do mercado que influenciam diretamente a arquitetura da marca, chamados de *Product-Market Drivers*; (iii) a dinâmica do próprio mercado onde a empresa está operando e construindo sua arquitetura de marcas, chamada de *Market Dynamics*; e (iv) a dinâmica da arquitetura internacional das marcas (DOUGLAS, CRAIG e NIJSSEN, 2001).

Aos gestores globais de marca, Douglas, Craig e Nijssen (2001) fazem considerações sobre implicações que não deveriam ser subestimadas para melhor arquitetura estratégia das marcas a nível global: (i) parcimônia, uma arquitetura de marca bem-feita deve englobar e harmonizar todas as marcas da empresa. No intento de aperfeiçoar o portfólio de marcas, precipitam-se decisões sobre unificação, endosso e extensão, o que pode ser um risco; (ii) consistência, um elemento importante para a arquitetura de marca, principalmente quanto maior for a quantidade e diversidade de linhas de produtos em uma empresa; (iii) endosso, pois é necessário entender o valor da marca corporativa e a sua utilidade na estratégia global de *branding* e do negócio (DOUGLAS, CRAIG e NIJSSEN, 2001).

Não menos importantes seriam as questões de governança e liderança, como organizar o mandato da marca ao interno da estrutura organizacional (iv) e, por fim, a auditoria (v). Uma arquitetura de marca é algo dinâmico e que envolve vários níveis de tomada de decisão e de execução, portanto, seria recomendável realizar ciclos de auditoria para garantir que as marcas sejam geridas de maneira consistente por meio dos países e das funções da empresa (DOUGLAS, CRAIG e NIJSSEN, 2001).

A estratégia de *Global Branding* é um aspecto fundamental da estratégia do negócio em nível internacional, por meio da qual se imagina alcançar os melhores resultados de performance (PARK, JAWORSKI e MACLNNIS, 1986; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000; DOUGLAS, CRAIG e NIJSSEN, 2001; KAPFERER, 2003).

No entanto, implementar uma estratégia de marketing global e fazê-la funcionar requer, sobretudo, flexibilidade, pois a questão principal não é padronizar ou adaptar, mas como pensar e agir sob medida para cada negócio e como fazer isso acontecer. Esse, sim, é o verdadeiro desafio (QUELCH e HOFF, 1993).

O nono artigo mais citado da seleção realizada por Chabowski, Samiee e Hult (2013), traz

proposições sobre os aspectos organizacionais que criariam a condição necessária para a implementação bem sucedida de estratégias de padronização dos programas de marketing da marca, por exemplo, quanto mais os gestores-chave compartilharem uma visão comum do mundo e possuírem a mesma sensibilidade para atingirem os objetivos estratégicos, mais efetiva será a implementação de uma estratégia padronizada (JAIN, 1989).

Segundo Jain (1989), a padronização eficientemente implementada é conquistada por meio de uma ligação estreita entre subsidiária e HQ (*headquarters*). Os fatores mais importantes para essa conquista são a orientação global da companhia, o relacionamento existente entre HQ e subsidiária, e a delegação de autoridade e decisão. Quanto maior o consenso acerca dos aspectos de padronização necessários à estratégia, mais efetiva será a implementação de uma estratégia padronizada.

No quesito delegação de autoridade e decisão, quanto mais centralizadas forem as decisões sobre políticas para alocação de recursos, mais efetiva será a implementação de uma estratégia padronizada (JAIN, 1989). Subsidiando a sua pesquisa, Jain (1989) resgata e aplica conceitos sobre orientação da empresa que pode ser etnocêntrica ou orientada para o país de origem, policêntrica ou orientada para os diversos países onde está presente e geocêntrica ou de orientação global (PERLMUTTER, 1969 apud JAIN 1989).

Outra importante contribuição dessa pesquisa para o *Global Branding* é a conceituação de performance. Segundo o autor, o conceito de performance para programas internacionais de marketing está bastante explorado apenas em seu aspecto puramente financeiro, pois esse é o principal argumento para a padronização: economias de escala, otimização de estrutura e eficiência em custos (LEVITT, 1983; JAIN, 1989). No entanto, outros aspectos sobre performance já não são tão explorados na literatura, de modo que uma abordagem mais genérica como o "*economic payoff*" proposto no artigo é conveniente para ilustrar o tema e trazê-lo à discussão (JAIN, 1989).

2.3.3. Padronização versus adaptação

O fato é que, no melhor dos mundos globais, bastaria fazer um produto excelente e um único programa de marketing eficiente que o sucesso global estaria garantido.

Essa visão de globalização, difundida amplamente no início dos anos 80 pela publicação do

artigo do Levitt (1983), semeou uma crença de que globalizar produtos e marcas seria a chave para o sucesso dos negócios, mas, por outro, gerou uma polêmica discussão no meio acadêmico e empresarial sobre como levar isso avante de modo apropriado (DOUGLAS e WIND, 1987).

Alguns gestores acham o conceito de marketing global tão extremo que seria impossível aplicá-lo na prática. Não só porque consumidores e condições competitivas podem ser diferentes de país para país, mas também porque alguns poderosos gestores locais podem lidar melhor ou pior com decisões de marketing centralizadas (QUELCH e HOFF, 1996).

Nasce, então, a pergunta que está em discussão há mais de 50 anos (SCHMID e KOTULLA, 2011; KAPFERER, 2012; DE MOOIJ, 2013): Padronizar ou adaptar?

Muito frequentemente, executivos de marketing global lidam com o dilema da padronização ou adaptação como se fossem questões excludentes. Na realidade, numa abordagem global, dependendo do fator que estiver em discussão, a decisão pode cair em qualquer lugar de um contínuo que vai desde total padronização até total adaptação, portanto não há necessidade de posicionar-se apenas nos extremos (QUELCH e HOFF, 1993).

Em um ensaio crítico sobre o mito da globalização, Douglas e Wind (1987) discutem todas as premissas assumidas como bases para as vantagens de um processo de globalização, entendido como atuação internacional padronizada em função da convergência dos mercados de consumo e na busca dos tentadores ganhos de escala e escopo que levariam o negócio global a níveis de competitividade em qualidade e preço dificilmente alcançáveis por operações concorrentes, meramente locais ou regionais (LEVITT, 1983).

A chave do dilema está em uma análise cuidadosa entre as forças que levam à convergência do negócio global e as forças contrárias; levando em consideração também os pontos fortes e fracos da própria empresa e pesando as contrapartidas entre uma alternativa e outra, caso a caso (DOUGLAS e WIND, 1987)

A conclusão do ensaio leva a um *checklist* de quatro perguntas: I. Existe um segmento de consumo para seu produto em nível global? II. Haveriam de fato importantes sinergias associadas a uma estratégia global? III. Não haveria nenhuma barreira externa de caráter

governamental, regulatória, fiscal ou de outra natureza que impedisse a implementação de uma estratégia global? IV. Não haveria nenhuma barreira interna à empresa que impedisse a implementação de uma estratégia global? Somente se suas quatro respostas forem positivas, considera-se adotar uma estratégia padronizada de atuação global (DOUGLAS e WIND, 1987).

Aaker e Joachimstaler (1999) por sua vez, propõem às empresas e seus gestores fazerem-se apenas uma pergunta: **o objetivo do negócio é construir uma marca global ou conquistar a liderança global da marca?** [grifo meu]

Segundo os autores, que igualmente estão entre os mais citados do campo, há um grande fascínio em torno das marcas globais, no entanto, o que toda empresa multinacional deveria fazer, em vez de embarcar cegamente na ideia de uma marca global, seria engajar-se ativamente na gestão global de suas marcas e na busca pela sua liderança global (*Global Brand Leadership*).

Essas empresas e seus gestores precisam estar atentos a três coisas: (i) as economias de escala e escopo tão desejadas e esperadas podem desapontar, pois não é bem assim que a criação, a produção e a mídia de campanhas globais funcionam na prática; (ii) constituir um time global de marca de sucesso pode se mostrar uma tarefa mais difícil que imaginado, afinal o desafio de compreender e gerenciar marcas em um país já é crítico, quiçá em vários países ao mesmo tempo; (iii) o mais importante, marcas globais não podem simplesmente ser impostas aos mercados (AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999).

Há inclusive uma máxima no *Global Branding* que garante que qualquer empresa que tente operar uma ou mais marcas em nível internacional, por meio de estratégias desconexas e sem direção clara, se deparará com resultados medíocres (AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999).

Aaker e Joachimstaler (1999) destacam a importância de desenvolver e implementar um processo comum para planejamento global de marcas com um ponto de partida bem claro: quem na empresa (pessoa ou grupo) é responsável pela marca e pela sua estratégia? Em uma organização multinacional, é necessário identificar não somente quem tem a atribuição de realizar determinada tarefa, mas também quem tem o mandato para fazê-la acontecer.

De fato, há grandes oportunidades e desafios envolvidos na gestão global de marcas. Os seus aspectos mais discutidos, contudo, dizem respeito aos fenômenos que marcam o novo ambiente de negócios. Entretanto, as oportunidades e desafios que envolvem a preparação e a prontidão das marcas, empresas e seus gestores para o devido aproveitamento dessas oportunidades são igualmente críticas (SHOCKER, SRIVASTAVA e RUEKERT, 1994; DE CHERNATONY, HALLIBURTON e BERNATH, 1995; AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999).

Genericamente falando, portanto, a gestão global de marcas é uma atividade estratégica que transita entre duas grandes áreas de oportunidades: as oportunidades apresentadas pelo mercado, em uma perspectiva externa à empresa – *demand-side opportunities* – e as oportunidades criadas pela própria indústria em uma perspectiva interna ou *supply-side opportunities* (DE CHERNATONY, HALLIBURTON e BERNATH, 1995; DE MOOIJ, 2013).

Segundo De Chernatony, Halliburton e Bernath (1995), as oportunidades do lado da demanda/mercado, dizem respeito a fatores inerentes ao contexto mercadológico da marca, principalmente à convergência dos consumidores e, na sequência, à padronização dos mercados e dos produtos. Em síntese, a globalização da demanda e o grau de padronização dos mercados ou dos produtos de uma mesma categoria: padronização de atributos, benefícios e preço.

Já as oportunidades do lado da indústria, chamadas de *efficiency-driven factors*, são fatores derivados da busca pela eficiência operacional nas organizações. Essa eficiência interna diz respeito à otimização de recursos, de estruturas e também a outras eficiências obtidas no processo de gestão de marca, que influem sobre a competitividade do negócio e que podem eventualmente reverter-se em vantagens sobre a concorrência (DE CHERNATONY, HALLIBURTON e BERNATH, 1995).

Ainda sobre os *efficiency-driven factors*, De Chernatony, Halliburton e Bernath (1995) constataram que o desafio fundamental são as questões de estrutura e de cultura organizacional. Mesmo que os benefícios de uma coordenação centralizada e um maior controle sobre a estratégia da marca possam ser facilmente percebidos e mensurados, essas estruturas organizacionais, necessárias para coordenar e controlar, podem tornar-se a principal

barreira para o *Global Branding*; em especial quando os gestores locais foram habituados a ter autonomia.

Recai ainda sobre o trabalho de um gestor de marcas gerir a expectativa dos investidores sobre o *equity* da marca. Administrar a pressão para produzir caixa de curto prazo para cobrir investimentos, produzir receita e margens previsíveis no tempo e justificar como, quando e porque os investimentos realizados irão agregar valor ao negócio. Essas pressões sobre o trabalho de um gestor global de marcas podem levar a tomadas de decisão com um menor apetite para o risco e uma maior propensão a pequenas melhorias do que inovações com maior potencial competitivo (SHOCKER, SRIVASTAVA e RUEKERT, 1994).

Especificamente sobre a questão da inovação, Shocker, Srivastava e Ruekert (1994) apontam para a importância do *market entry timing*: numa era de mudanças rápidas, saber a hora de entrar no mercado faz toda diferença. Desde aproveitar a nata de consumidores a posicionar-se em primeiro lugar nas mentes, a desenvolver reputação de pioneirismo e inovação, encurtar ciclos de consumo e chegar primeiro nos mercados de massa (SHOCKER, SRIVASTAVA e RUEKERT, 1994). A propósito, o conceito do *market entry timing* não é dos mais debatidos, no entanto, está entre os mais críticos para o sucesso de uma estratégia mercadológica (ARMSTRONG, CUNNINGHAM e KOTLER, 2002).

Por fim, Shocker, Srivastava, Ruekert (1994) orientam que a multiplicidade de fatores e pontos de vista que impactam na gestão de marcas vai desde aspectos cognitivos, psicologia de consumo, a informações de caráter socioeconômicas.

Em função da diversidade de tópicos relacionados sob o guarda-chuva do *Global Branding*, De Chernatony, Halliburton e Bernath (1995) sugerem uma lógica de separação de todos esses fatores críticos entre *demand-side* ou *market-driven factors* e *supply-side* ou *efficiency-driven factors*.

Essa abordagem serve para separar as questões relacionadas com o mercado externo das questões internas, uma vez que, frequentemente, os problemas estão misturados e não raro são as questões organizacionais que vão determinar o sucesso ou não da gestão global das marcas (DE CHERNATONY, HALLIBURTON e BERNATH, 1995).

3. Metodologia de pesquisa

O presente estudo tem por finalidade propor um modelo conceitual para o *Global Branding* a partir da identificação dos fatores que influenciam esta atividade de maneira crítica. Para tanto, é utilizada uma bibliografia sobre *Global Branding* e dados primários obtidos a partir de entrevistas em profundidade com gestores de diversas nacionalidades, com atuação e experiência comprovadas na gestão global de marcas.

Por meio dos fatores apontados pelos gestores será possível observar o que é valorizado e considerado como crítico para a gestão global de marcas no momento atual. Pretende-se partir dessa base para elaborar um modelo conceitual, estruturando essas falas e tornando-as inteligíveis pelo método de análise de conteúdo qualitativa dirigida, proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2013).

Para dar suporte e dirigir este processo indutivo, foram previamente identificados na literatura os fatores que constituiriam a base da discussão teórica no campo. Essa identificação de fatores ‘a priori’ foi realizada a partir da leitura sistemática de uma seleção de textos acadêmicos que teriam essa competência.

Comparando uns e outros, será possível validar o estudo e observar o grau de adequação entre teoria e prática nesse tema específico, cumprindo assim todos os objetivos da pesquisa.

3.1. Fundamentos teóricos da análise de conteúdo

A análise de conteúdo permite ao pesquisador construir significado e conhecimento a partir da observação da escolha de palavras e termos pelo locutor, sua frequência e seu modo de disposição, além da própria construção e desenvolvimento do seu discurso (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998). Portanto, a análise de conteúdo pode ter um caráter quantitativo e qualitativo.

Para melhor compreender a diferença entre uma abordagem quantitativa e uma abordagem qualitativa, é interessante observá-las em contraste. Enquanto a quantitativa preocupa-se em contabilizar o conteúdo manifesto, a análise qualitativa se empenha em colher e compreender o conteúdo latente, ou seja, as relações entre os códigos e categorias mapeados e que envolvem a interpretação do pesquisador (ROSSI, SERRALVO e JOAO, 2014).

Em outras palavras, a análise quantitativa de dados é um processo mais dedutivo, que pretende verificar hipóteses e questões levantadas a partir da teoria. Já a análise qualitativa de conteúdo é um processo mais indutivo que permite a emergência de temas e questões não necessariamente mapeados pela teoria (PATTON, 1990).

Pela análise qualitativa de conteúdo, permitir a condensação de dados em categorias ou temas baseados na interpretação válida do pesquisador já recruta naturalmente o raciocínio indutivo. No entanto, ainda segundo Patton (1990), a análise qualitativa de dados não deve excluir o raciocínio dedutivo, afinal, ter referência em estudos anteriores e na própria teoria é extremamente útil para o processo sistemático de construção de sentido.

Hsieh e Shannon (2005) apresentam três abordagens para a análise qualitativa de dados, baseando-se exatamente no grau de aplicação do raciocínio dedutivo: a abordagem convencional, na qual a geração de códigos e categorias seria apenas indutiva; a abordagem dirigida, que parte de um conjunto inicial de códigos oriundos da teoria ou de estudos anteriores, mas também permite a emergência de códigos, categorias ou temas ao longo da análise; e, finalmente, a somativa, que se inicia pela contagem do conteúdo manifesto e expande para o seu conteúdo latente, explorando esses indicadores de um modo mais indutivo ao longo da análise (HSIEH e SHANNON, 2005).

A decisão pela análise de conteúdo para essa pesquisa é justamente em função da possibilidade de tratar de forma metódica uma quantidade grande de informações com um alto grau de complexidade, como são as transcrições de entrevistas em profundidade. A escolha da abordagem qualitativa - dirigida pela exploração teórica prévia - dá suporte ao mapeamento dos fatores críticos ao *Global Branding* e suas relações.

Nesse estudo, a análise qualitativa dirigida contará com o suporte de um *software* para análise de conteúdo, o ATLAS.ti³, aplicativo que é bastante utilizado para esse fim em pesquisas acadêmicas. Esse *software*, e outros do seu gênero, procuram assistir ao pesquisador na organização, gestão e codificação de dados de um modo mais eficiente. Suas funções básicas incluem edição de texto, notas analíticas, lembretes, agrupamento de códigos, construção de *displays* básicos e, o mais importante, categorização e desenho de redes entre os dados codificados.

³ www.atlasti.com

Por fim, a escolha do método de análise de dados deve adequar-se à natureza do conteúdo analisado. Nesse caso, a análise de conteúdo qualitativa é particularmente adequada ao estudo do que está em jogo num conflito de interesses; das componentes de uma situação problemática; das estratégias e das várias interpretações sobre um fato; e também ao estudo da tomada de decisão (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998). Sendo todos temas compatíveis com a gestão global de marcas.

As vantagens da abordagem qualitativa são muitas e necessárias para o cumprimento dos objetivos desse estudo. A principal delas é a proximidade que a abordagem promove com a realidade da prática da atividade em estudo. (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

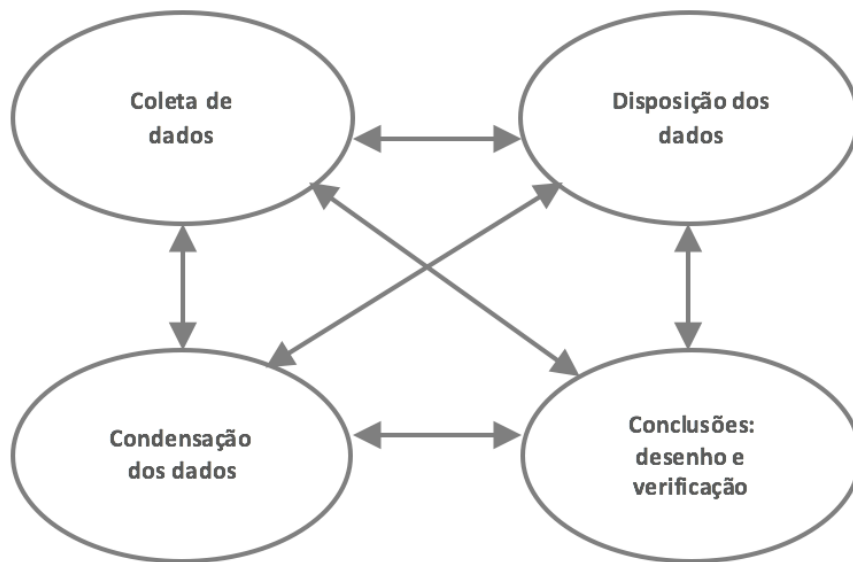
Outras vantagens importantes citadas pelos mesmos autores, e também desejadas para essa pesquisa, são a riqueza, a visão holística possibilitada e a tendência em revelar a complexidade e a multidisciplinaridade do tema em estudo (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

A análise de conteúdo de caráter qualitativo pode ser aplicada a qualquer tipo de dado, desde palavras a sons, imagens paradas ou em movimento. Para suporte e tratamento de todos esses diferentes formatos de informação estão os *softwares* de análise de conteúdo, como, por exemplo, o ATLAS.ti. Nesse estudo são utilizados apenas os dados em forma de palavras, oriundas dos textos transcritos a partir das entrevistas gravadas.

Buscam-se as informações por meio da exploração do ponto de vista, da experiência e dos aprendizados de um grupo de gestores com longo tempo de atividade e atuando em várias indústrias diferentes. A análise qualitativa é a mais adequada para compreender onde e como essas pessoas identificam as criticidades e como conectam esses fatores críticos entre si ao longo da sua prática cotidiana de gestão de marcas em âmbito global (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Os autores tomados como referência metodológica para esse estudo - Miles, Huberman e Saldaña - definem os domínios da análise qualitativa de dados em basicamente quatro atividades sequenciadas, porém profundamente interligadas, dinâmicas e comunicantes conforme demonstra a figura III: (1) a coleta dos dados; (2) a condensação dos dados; (3) a disposição dos dados – *data display*; (4) o desenho e verificação da conclusão.

Figura III - Componentes da análise de dados, modelo interativo de Miles e Huberman



Fonte: Miles, Huberman e Saldaña (Miles, Huberman e Saldaña, 2013)

Embora pareça extremamente simples, o percurso da pesquisa qualitativa é, sem dúvida, um grande desafio ao pesquisador, pois o coloca em um ambiente flexível e criativo onde a incerteza é maior que a certeza e onde os tempos de discussão e reflexão sempre parecem insuficientes.

3.1.1. Coleta de Dados

A coleta dos dados é o primeiro passo no processo de análise qualitativa, segundo Miles, Huberman e Saldaña (2013): é necessário considerar os objetivos do estudo nas decisões sobre definição de amostra, ou seja, das pessoas que serão pesquisadas. Igualmente importante é definir o instrumento de coleta dos dados e também as circunstâncias de realização dessa coleta, à luz dos mesmos objetivos.

Do ponto de vista qualitativo, a proximidade do entrevistado com o objeto em estudo no momento da coleta do dado deverá trazer um forte senso de realidade para a informação

levantada, ou seja, a prática do *Global Branding* nesse momento do marketing, da comunicação, da tecnologia e dos negócios em nível internacional (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Considerando todos esses aspectos para a coleta de dados torna-se natural elencar as seguintes condições de trabalho a serem perseguidas:

1. A coleta de dados desse estudo deve ser realizada no contexto da prática cotidiana da atividade (*Global Branding*) por parte dos gestores entrevistados, ou seja, em momentos e circunstâncias inseridos em suas rotinas profissionais;
2. Devem utilizar os meios com os quais esses gestores estão familiarizados: uma conversa franca e presencial, em ambiente de trabalho, almoços de negócio, evento de negócios e até mesmo em situações de trânsito entre uma atividade e outra, e, podendo também ser utilizado como alternativa ao encontro pessoal, um vídeo conferência online via *Skype*⁴.

Seguindo essa linha de raciocínio, o instrumento mais adequado para a coleta de dados seria o roteiro de entrevista semiestruturado, que simula uma conversa ampla e franca, permitindo ao entrevistado discorrer livremente a partir de sua vasta experiência sobre o que, ao seu ponto de vista, realmente influencia na gestão global de marcas (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998).

A adequação desse instrumento ao problema de pesquisa é oportuna na medida em que se tem em mente a possibilidade de ver emergir fatores críticos que não tiveram tratamento teórico suficiente, ou que não estejam no conjunto referencial teórico utilizado nesse estudo. A oportunidade de observar a emergência de fatores que eventualmente não constem na teoria é pretensão de contribuição desse trabalho.

Ao longo do período de campo, o roteiro semiestruturado também permitiu alguma dinâmica entre a observação, a análise dos dados e a coleta seguinte, permitindo ajuste de linguagem, palavras, termos, expressões e da maneira de apresentar as perguntas ao entrevistado. O referido roteiro encontra-se em anexo.

⁴ *Skype* é um software que possibilita comunicações de voz e vídeo via Internet, permitindo a chamada gratuita entre usuários em qualquer parte do mundo.

3.1.2. Seleção da amostra

A seleção da amostra é talvez a parte mais importante da coleta de dados; afinal, não basta criar o instrumento de coleta adequado para ser aplicado nas circunstâncias ideais se a pessoa entrevistada não estiver em condições de dar as respostas ou esteja constrangida ou inclinada a escondê-las por não compreender a pesquisa (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998).

Considerando o raciocínio desenvolvido até este ponto da pesquisa, os critérios utilizados para seleção da amostra dos entrevistados são:

1. Gestores de marca, comunicação ou marketing, ou gestores de empresas com relevante experiência prática na gestão global de marcas. Esses gestores devem estar presentes tanto no Brasil quanto em outros países, para permitir diferentes pontos de vista;
2. Pessoas que tenham reconhecimento profissional no assunto, tanto no mercado brasileiro quanto no internacional;
3. Responsabilidade direta sobre a marca, sua estratégia e gestão global;
4. Responsabilidade sobre resultados do negócio;
5. Gestores que sejam tomadores de decisão em relação às suas marcas em âmbito internacional;
6. Nível hierárquico compatível com as responsabilidades descritas;
7. Independência de pensamento, visão própria sobre o tema;
8. Acessível ao estudo via alguma relação de proximidade ou confiança entre pesquisador e entrevistado. Esse aspecto é interessante para desestimular as respostas controladas e previsíveis e favorecer pontos de vista espontâneos e críticos sobre o tema. Esses últimos, obviamente, com maior potencial contributivo aos objetivos da pesquisa (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998).
9. Por razões da própria configuração da prática em *Global Branding*, recrutar-se-á para a amostra tanto gestores que atualmente trabalham nas empresas e indústrias detentoras das marcas globais quanto gestores de empresas prestadoras de serviços essenciais a essas

marcas, considerados como seus parceiros estratégicos em nível internacional: agências de comunicação e empresas de pesquisa de marca – *brand tracking*.

3.1.3. Condensação de Dados

A condensação de dados refere-se ao processo de selecionar, focar, simplificar, abstrair e/ou transformar os dados que aparecem no corpus das transcrições das entrevistas, notas de campo, documentos e outros materiais em uso pelo pesquisador (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Condensar é deixar os dados mais fortes em oposição à ideia de condensação como redução dos dados, o que em tese os deixaria mais fracos (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Ainda segundo Miles, Huberman e Saldaña (2013), a condensação dos dados ocorreria continuamente ao longo de toda a vida do projeto qualitativo. Os autores afirmam que, mesmo antes do dado ser coletado, o pesquisador decide qual lente teórica utilizar, que perguntas fazer e como coletar esses dados.

O processo de condensação ocorre ao longo da coleta e do tratamento dos dados: na atividade de codificação, na redação de sumários, notas de campo, na geração de categorias, no desenvolvimento de temas, na redação de notas analíticas; continuando até que o relatório final esteja concluído (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

O processo de condensação ou transformação do dado é, de fato, uma parte fundamental da análise qualitativa e envolve decisões estruturais por parte do pesquisador: quais informações codificar, quais ignorar; quais termos utilizar para codificar de modo a representar melhor o significado daquele trecho selecionado - citação; como agrupar esses códigos em categorias e como nomeá-las para que o seu conjunto enrede uma determinada criação de sentido. (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013)

Todas essas são decisões analíticas por parte do pesquisador, feitas ao longo do processo de condensação de dados que, por sua vez, simplifica, organiza e foca os dados de maneira a constituir a base para os passos posteriores.

3.1.4. Codificação

Códigos são como etiquetas que classificam e atribuem um significado para determinadas informações compiladas durante um estudo; portanto, e como regra geral, os códigos estão atrelados a determinadas informações (*data chunks*) de várias naturezas e dimensões (textos, vídeos, fotos, áudio, etc.) selecionadas pelo pesquisador durante o seu processo de preparação e análise dos dados coletados (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Codificar implica em interpretar e refletir profundamente sobre o significado dos dados, o que faz com que os códigos possam ter várias abordagens, das mais descritivas até as mais evocativas e complexas, como metáforas, por exemplo. Códigos são atalhos de informação, são gatilhos para aprofundamento no significado dos dados (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Codificar, portanto, é condensar os dados permitindo a construção de material com significado. É fabricar conjuntos de dados coerentes e interpretáveis, a partir de pedaços de informação extraídos de um material de pesquisa muitas vezes disforme. O processo de condensação de dados costuma ocorrer em dois ciclos de codificação (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

O primeiro ciclo de codificação costuma gerar muitos códigos que podem ter mais de uma abordagem e cada uma destas com seu devido fim. Essas abordagens podem chegar a 25 tipos, e é possível sempre utilizar várias delas conforme for necessário à pesquisa. Um resumo adaptado sobre esses tipos/abordagens de códigos a partir da leitura de Miles, Huberman e Saldaña (2013) é apresentado no quadro I.

No segundo ciclo, o objetivo é reduzir a massa de códigos encontrados a uma quantidade menor de códigos-padrão ou super-códigos. Esses, por sua vez, formarão as categorias. As relações identificadas entre essas categorias são construídas, e é essa a base para realizar uma análise com maior nível de abstração, permitindo afirmações, proposições, hipóteses e/ou desenvolvimento teórico (HSIEH e SHANNON, 2005; MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Quadro I - Tipos e abordagens de códigos.

ABORDAGEM	CODIFICAÇÃO	CONCEITO	APLICAÇÃO
ELEMENTAR	Descritiva	Associa um determinado código a uma informação para sintetizá-la em uma palavra, uma frase curta ou, muito frequentemente, um nome ou termo posteriormente agrupável.	Estudos com uma vasta quantidade de informação e em diferentes formatos como transcrições, documentos, imagens, notas de campo, etc. Particularmente aplicável aos estudos etnográficos.
	In Vivo	Utiliza palavras, frases ou expressões do entrevistado em sua própria linguagem. Os códigos <i>In Vivo</i> são apresentados entre aspas para diferenciar dos outros códigos constituídos pelos pesquisadores.	Um dos mais populares métodos de codificação em pesquisas qualitativas, é adequado a quase tudo e é particularmente utilizado quando se deseja dar destaque à voz do entrevistado.
	Processo	Este método utiliza o código no gerúndio, pois representa uma ação conceitual ou observável a partir dos dados; ex. "Desenvolvendo algo".	Muito utilizado em pesquisas qualitativas, mas particularmente útil para " <i>grounded theory</i> ", pois extrai a ação/participação do entrevistado e suas consequências.
AFETIVA	Emotiva	Acessa uma dimensão mais subjetiva da experiência do participante. Este método codifica as emoções observadas ou experimentadas pelo entrevistado, ou mesmo uma emoção percebida pelo pesquisador.	Particularmente apropriada para pesquisas que exploram experiências e ações intrapessoais ou interpessoais, bem como a visão de mundo do próprio participante e, quando ele mesmo nomeia a emoção, esta é capturada como um código <i>In Vivo</i> .
	Valores	Há 3 tipos de códigos que refletem os valores dos participantes: a) valores: importância atribuída a si mesmo, a outra pessoa, a algo ou a uma ideia; b) atitudes: modo como sente e pensa sobre si, alguém, algo; c) crenças: parte de um sistema mais amplo que inclui os anteriores e mais conhecimento, experiências, opiniões, etc.	Apropriado para estudos que exploram valores culturais, identidade, experiências interpessoais, história oral, etnografia dentre outros.
	Avaliativa	Atribui códigos não quantitativos sobre os dados qualitativos com o objetivo de julgar o mérito e o valor ou a significância de programas, políticas ou regulamentos.	Adequado a estudos políticos, críticos, organizacionais, avaliações; particularmente útil para estudos transversais em múltiplos casos ou mesmo longitudinais. Exemplo: um símbolo de + antes do código classifica-o com uma avaliação positiva.
LITERÁRIA	Dramatúrgica	Explora a ação e a interação humana por meio da análise estratégica das suas motivações: objetivos, conflitos, táticas, atitudes, emoções e entrelinhas.	Apropriado para pesquisas que exploram experiências e ações intrapessoais ou interpessoais em estudos de casos, relações de poder, aspectos motivacionais, dentre outros.

Quadro I - (continuação).

ABORDAGEM	CODIFICAÇÃO	CONCEITO	APLICAÇÃO
EXPLORATÓRIA	Holística	Aborda o dado de maneira ampla e generalista, antes de uma codificação específica. É um código que se aplica, por exemplo, a trechos grandes de dados em oposição a uma codificação linha-a-linha.	Geralmente utilizado numa fase preliminar à codificação para preparar os dados. Muito recomendado para o pesquisador que já tem uma ideia do que encontrará nos dados coletados, mas também para os que querem ter uma primeira aproximação com os dados e sua análise.
	Interina	Parte de uma lista preliminar de códigos preparada pelo pesquisador, geralmente oriunda no que suas investigações preparatórias sugerem que será encontrado antes de coletar e analisar os dados. Esses códigos interinos, como o próprio nome diz, podem ser expandidos, substituídos, eliminados, modificados, etc.	Adequado para pesquisas que partem de resultados de outras pesquisas previamente realizadas ou dos resultados de uma fase de pré-teste antes do campo propriamente dito.
	Hipotética	Esses códigos são gerados a partir de um levantamento teórico sobre o que poderá ser encontrado nos dados levantados antes de sua coleta ou análise. Esses códigos são gerados pelo pesquisador a partir da teoria.	Esse método é apropriado para análise de conteúdo, testes de hipóteses e indução analítica, particularmente na procura de regras, causas ou explicações por meio dos dados. Pode também se valer de aplicações quantitativas como a simples contagem de termos ou análises multivariadas mais complexas.
PROCEDURAL	Protocolar	É a codificação a partir de um conjunto de códigos parametrizados e estabelecidos previamente. Um protocolo que é utilizado pelo pesquisador para analisar seus dados.	Aplicado a estudos em temas ou disciplinas onde há um sistema de códigos já desenvolvidos, previamente testados e aceitos.
	Causalidade	Codificação por causalidade codifica um pedaço de informação descrevendo sua sequência de causa e consequência. Utiliza-se de mais de um código e o encadeia de modo a demonstrar não só o que e como, mas porque de determinado fenômeno. O símbolo + refere-se à combinação de variáveis e o símbolo > significa implicação: "implica em". Exemplo: COD1+COD2>COD3.	Apropriada às pesquisas que exploram e descrevem valores, motivos, sistemas de crenças, visão de mundo, processos, interrelações e a complexidade de influências sobre um fenômeno. Muito utilizada em " <i>grounded theory</i> ", além de ser aplicada a trabalhos preparatórios em modelagem de processos, modelos de decisão e redes de causa e consequência.
GRAMMATICAL	Magnitude	Associar informação de magnitude a códigos ajuda a indicar intensidade, frequência, direção, presença e até performance, por exemplo, baixo, moderado, alto, efetivo, intensivo, etc.	Útil para ampliar o significado de uma descrição com informação que quantifica/qualifica o dado. Apropriado para estudos qualitativos ou mistos em disciplinas ou temas em que aspectos quantitativos são evidências desejáveis vindas da análise realizada.
	Sub-codificação	Sub-codificação, como o próprio nome diz, é a codificação secundária que enriquece e especifica um respectivo código primário.	Muito utilizada em análise de conteúdo e etnografias, é adequada a diversos tipos de pesquisa qualitativa, sobretudo aquelas com múltiplos participantes, múltiplos casos e variados formatos de dados em análise. Também é interessante para trabalhar dados que vão requerer categorização mais extensiva em hierarquias ou taxonomias.
	Simultânea	É a aplicação de mais de um código ao mesmo pedaço de informação selecionado.	Esse método é apropriado quando o conteúdo aporta mais de um tipo de significado que justifica a utilização de mais de um código.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Miles, Huberman e Saldaña (2013)

3.1.5. Disposição dos dados – *data display*

O terceiro momento mais importante da atividade de análise qualitativa é a disposição dos dados. Segundo Miles, Huberman e Saldaña (2013), ao longo do processo de decisão sobre quais dados dispor, de que maneira, em que formato e evidenciando quais relações é quando se criam as mais importantes e robustas oportunidades para a análise qualitativa. Os autores ainda sugerem de maneira animada: “**think display**” [grifo meu].

Há muitos tipos possíveis de displays e os mais correntes são: tabelas, matrizes, gráficos e redes. Todos eles, porém, têm a missão de organizar, sistematizar, simplificar e correlacionar dados de modo rápido, lógico, intuitivo e visual, facilitando bastante o trabalho analítico (HSIEH e SHANNON, 2005).

Tanto a disposição quanto a condensação de dados fazem parte do processo de análise e estão claramente inter-relacionados, de modo que uma decisão sobre a disposição dos dados traz implicações sobre a sua condensação e vice-versa (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

3.1.6. Considerações finais sobre a afiliação metodológica

Há uma dinâmica interativa entre coletar dados, condensá-los, dispô-los e desenhar as conclusões, como demonstrado na figura III. A tese de Miles, Huberman e Saldaña (2013) é que a análise qualitativa seja uma empreitada contínua e fluida, que retorna constantemente a passos anteriores na medida em que evolui para os passos seguintes (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

A análise qualitativa compreendida em sua fluidez é certamente um processo mais complexo que os normalmente utilizados em abordagens quantitativas; por isso a importância do suporte de um método estruturado e um percurso de pesquisa bem documentado.

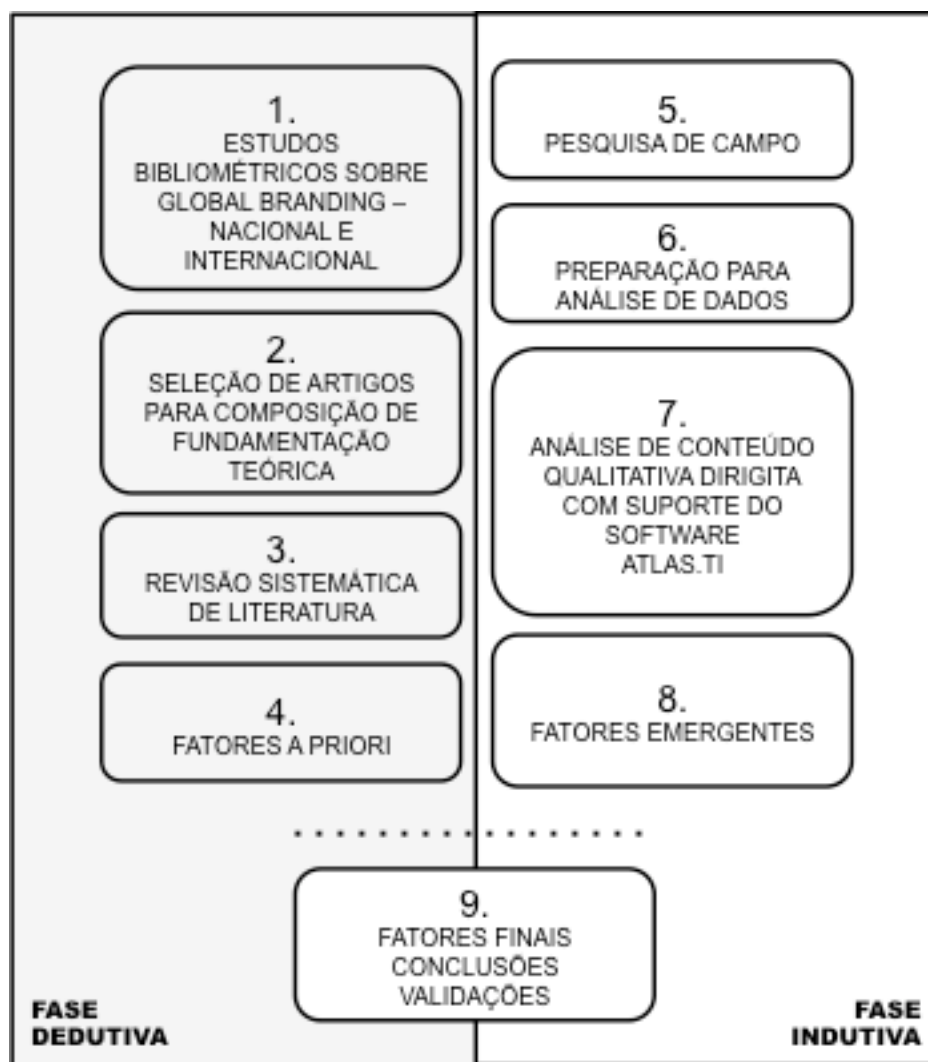
Por último, os autores concedem um conselho aos iniciantes nos domínios da análise qualitativa de dados: “**aprenda fazendo**” [grifo meu].

3.2. Organização da análise de conteúdo qualitativa dirigida

Essa pesquisa é organizada em nove etapas dentro de duas grandes fases. Uma fase é

dedutiva, composta por todo processo de exploração teórica e revisão sistemática da literatura para fins de levantamento dos fatores a priori. A outra é indutiva, parte dos dados coletados em campo para encontrar os fatores que comporão o modelo conceitual a partir da prática, usando o método da análise de conteúdo qualitativa dirigida. Os nove passos estão descritos na figura IV.

Figura IV – Organização da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora

A nona e última etapa ocorre quando os dois raciocínios se encontram em um momento de comparação dos achados – fatores a priori e fatores emergentes – precipitando as conclusões do estudo com suporte de validação interna apresentada pelos próprios entrevistados, e outra perante arcabouço teórico delimitado para a pesquisa.

3.2.1. Fase Dedutiva

3.2.1.1. Estudos bibliométricos sobre *Global Branding*

O intuito dos estudos bibliométricos nessa pesquisa foi basicamente de iniciação ao tema *Global Branding* – gestão global de marcas – e compreensão do ponto em que se encontra a pesquisa sobre o tema no ambiente acadêmico tanto brasileiro quanto internacional. Esses dois estudos foram transformados em artigos, dos quais um foi apresentado no EMA⁵ 2014 – *Global Branding* no Brasil: Uma Análise da Produção Científica Nacional Sobre Gestão Global de Marcas (CASTRO, ROCHA e STREHLAU, 2014). O outro - Uma Análise Sobre a Produção Científica Internacional em *Global Branding* encontra-se em prelo para uma futura publicação.

Ambos os estudos concluem que a discussão sobre *Global Branding* é relativamente recente, tanto em nível internacional quanto em nível nacional. No Brasil, percebe-se ainda uma produção acadêmica tímida e muito aquém do volume de discussão internacional demonstrado pelo segundo estudo (CASTRO, ROCHA e STREHLAU, 2014).

Entretanto, observou-se em ambos os casos que a discussão está adquirindo status de tema estratégico não só nas áreas correlatas a *marketing* e *brand management*, mas também na área de estratégia internacional de negócios.

Os dois estudos bibliométricos preliminares foram essenciais para a identificação da oportunidade dessa pesquisa e para nortear a seleção de artigos que deu origem ao referencial teórico nela aplicada.

3.2.1.2. Seleção de artigos para composição da fundamentação teórica

Em um estudo realizado por Chabowski, Samiee e Hult (2013) publicado no JIBS – *Journal of International Business Studies* – os autores analisaram mais de 30 anos de publicações procurando compreender e revelar a estrutura do campo de conhecimento sobre *Global Branding*. Essa análise envolveu o exame de 120 artigos e buscou identificar as influências mais importantes na formação da pesquisa da área, assim como as principais lacunas para o seu desenvolvimento futuro (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013).

⁵ Encontro de Marketing ANPAD <https://marketinganpad.wordpress.com>

Nesse trabalho, por meio da análise de citações e co-citações utilizando *software* MDS – *multidimensional scaling* – os autores identificaram os 27 artigos que definem estatisticamente a área de conhecimento, e, portanto, embasariam três décadas de discussão acadêmica sobre o tema (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013).

Essa listagem de 27 artigos foi tomada como seleção para fundamentação teórica desse corrente estudo (Tabela I). O aprofundamento em cada um desses artigos e as conclusões observadas são objetos do referencial teórico dessa pesquisa.

3.2.1.3. Revisão sistemática de literatura

“Uma revisão sistemática da literatura é um meio de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes para uma determinada questão de pesquisa ou área de tópico, ou fenômeno de interesse. Os estudos individuais que contribuem para uma revisão sistemática são chamados estudos primários; uma revisão sistemática é uma forma de estudo secundário.” (KITCHENHAM, 2004)

Na área médica, a revisão sistemática da literatura é um recurso bastante utilizado para ajudar a sintetizar a evidência disponível na literatura sobre um determinado tema de interesse, de modo a proporcionar aos pesquisadores e médicos, por exemplo, uma busca simplificada por informações relevantes e confiáveis que possam guiar sua prática clínica (SAMPAIO e MANCINI, 2007).

Segundo Kitchenham (2004), algumas das características que diferenciam uma revisão sistemática de uma convencional revisão de literatura são:

- As revisões sistemáticas começam pela definição de um protocolo de avaliação, que especifica a pergunta de pesquisa a ser perseguida e os métodos que serão utilizados para avaliação;
- São baseados em uma estratégia de busca de estudos preliminares, que têm como objetivo detectar o que é relevante da literatura disponível;
- As revisões sistemáticas documentam a sua estratégia de busca para que os leitores possam acessar o seu rigor e eventualmente reproduzir o estudo;
- Uma revisão sistemática requer critérios de inclusão e exclusão explícitos para avaliar

cada estudo preliminar potencial.

Portanto, uma revisão sistemática da literatura deve partir de uma pergunta de pesquisa bem formulada e uma seleção muito bem realizada de pesquisas e estudos primários. Além disso, deve ter uma estratégia de busca de informações que seja transparente.

a. Procedimentos adotados para revisão sistemática da literatura

No caso de uma revisão sistemática de literatura, o ponto de partida define a qualidade e a validade da jornada. Nesse estudo, partiu-se da seleção de artigos proposta por Chabowski, Samie e Hult (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013), apresentada anteriormente.

Ao longo da leitura sistemática dessa seleção de 27 artigos, foram confeccionadas tabelas com o objetivo de sintetizar e parametrizar as informações coletadas.

A partir dessas tabelas, realizou-se a identificação dos fatores que influenciam a gestão global de marcas, segundo cada um dos estudos. Vale ressaltar que há nessa análise uma interação subjetiva com os artigos e dados, expressada por meio da classificação sistemática, identificando os fatores e/ou construtos que influenciam no *Global Branding* (KITCHENHAM, 2004). As tabelas referentes a cada artigo se encontram em anexo.

3.2.1.4. Fatores a priori

São aqueles encontrados na revisão sistemática da literatura e apresentados no capítulo sobre o referencial teórico. Nessa pesquisa, os fatores a priori são uma referência de partida e um ponto de verificação de chegada.

Por tratar-se de uma análise de conteúdo qualitativa dirigida, é necessária a existência de material teórico ou estudos anteriores a serem utilizados como referência inicial no processo de codificação e, nesse caso, também ponto de chegada, uma vez que esse estudo pretende comparar os achados de campo com os achados teóricos e desenvolver as conclusões pertinentes aos objetivos traçados inicialmente. A listagem completa dos fatores a priori encontra-se em anexo.

3.2.2. Fase Indutiva

3.2.2.1. Pesquisa de Campo

A fase de campo desse estudo foi iniciada em Agosto de 2014, com a primeira oportunidade de entrevista a um dos gestores durante evento de Marketing Digital em Lima, no Peru. No entanto, o campo intensificou-se entre Fevereiro e Abril do ano seguinte, tendo a última entrevista realizada em Maio de 2015.

A pesquisa envolveu 14 gestores atuantes na área do *Global Branding* em quatro países diferentes e todos eles em nível sênior de tomada de decisão sobre suas marcas/empresas em nível internacional.

Um maior detalhamento sobre os entrevistados, cujos depoimentos compuseram este corpus, pode ser encontrado no quadro II - mapa de entrevistados - no próximo capítulo sobre análise de dados.

3.2.2.2. Preparação para análise dos dados

O levantamento de informações no campo foi orientado por um roteiro semiestruturado. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. As transcrições são o material fundamental dessa pesquisa, juntamente com as notas de campo.

Em relação às transcrições, a principal preparação realizada foi garantir que estivessem fiéis ao áudio por meio de um simples processo de conferência dos textos transcritos frente ao áudio gravado.

O material levantado por meio das 14 entrevistas perfaz um volume total de nove horas e 15 minutos de áudio para 187 páginas de informações e dados disformes que precisarão ser analisados.

A escolha do método qualitativo de análise com suporte do *software* ATLAS.ti responde ao desafio de construir significado a partir dessa grande massa desestruturada de dados. Portanto, outra importante parte da preparação para análise envolveu o estudo sobre a utilização do *software* ATLAS.ti, como instrumento de apoio ao projeto.

O material analisado limita-se às transcrições das entrevistas realizadas em português e em inglês, não traduzidas para manter sua intenção e significados originais.

Toda a análise desse conteúdo será feita de maneira sistemática obedecendo rigorosamente aos passos descritos abaixo.

a. Passo a passo da preparação dos dados

Passo 1: Leitura geral das transcrições

Uma leitura geral de todo o material transcrito permite o levantamento das primeiras impressões sobre o conjunto das entrevistas e a realização de algumas notas de análise.

Neste primeiro passo, foram observados aspectos como ponto de vista predominante, diferenças e sutilezas entre as perspectivas individuais dos entrevistados, entre os diferentes papéis na cadeia de valor (indústria e prestadores de serviços), diferenças entre entrevistados brasileiros e estrangeiros, diferenças e similaridades entre marcas brasileiras e estrangeiras, além de outras percepções gerais que se pôde obter com uma primeira leitura do material em perspectiva. Essa primeira aproximação com os dados colabora com o entendimento prévio ao aprofundamento necessário nas fases de codificação e análise seguintes.

Passo 2: Leitura específica das entrevistas

Uma leitura cuidadosa de cada entrevista transcrita, linha por linha. Essa é a leitura preparatória para a identificação e seleção das informações que são relevantes e que serão devidamente codificadas. Durante a leitura específica, também é realizado o máximo possível de notas analíticas que servirão como referência para a composição de um pensamento final.

As notas analíticas são anotações livres do pesquisador com o intuito de recolher e registrar associações, ideias, *insights* e demais pensamentos pertinentes a um processo de análise (Miles, Huberman e Saldaña, 2013).

3.2.2.3. Análise dos dados

a. Passo a passo da análise dos dados

Passo 1: Identificando os fatores

Como identificar os fatores:

Assumiu-se como fator ou variável todo atributo, dimensão, conceito, construto, fato interno ou externo à empresa que impacta, influencia e interfere criticamente na gestão de marcas em nível internacional (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998), ou seja, fator crítico, variável ou mesmo vetor de sucesso levado em consideração para a gestão global de marcas.

Quanto à tipologia dos fatores identificados:

Uma tipologia consiste em um sistema de classificação construído a partir de vários critérios que, em conjunto, formam um esquema de pensamento graças ao qual os fenômenos podem ser comparados e/ou melhor compreendidos. Serve não só para classificar as informações como também para interpretá-las (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998).

Para esse estudo consideraremos dois tipos de fatores: os fatores a priori e os fatores emergentes.

Os fatores a priori são levantados a partir da leitura da seleção de 27 artigos teóricos utilizados como referencial dessa pesquisa e são utilizados como ponto de partida para a análise e codificação das entrevistas transcritas. A lista dos fatores a priori encontrados pode ser vista em anexo.

Os fatores emergentes são aqueles que, como o nome sugere, emergem durante o processo de análise qualitativa de conteúdo a partir do que é considerado relevante pelo pesquisador (MILES, HUBERMAN, SALDAÑA, 2013).

Passo 2: Primeira onda de codificação

Na primeira onda de codificação, podem-se gerar centenas de códigos diferentes conforme o critério do pesquisador (MILES, HUBERMAN E SALDAÑA, 2013). Nesta fase, foram identificados 142 códigos entre códigos a priori e códigos emergentes. A lista completa encontra-se em anexo.

Passo 3: Segunda onda de codificação

Revisão das codificações realizadas à luz da lista final de códigos constituída ao longo da análise de todos os documentos durante a primeira onda de codificação. Essa fase de revisão permite ao pesquisador reclassificar informação, corrigir e refinar o primeiro exercício realizado.

Passo 4: Primeira onda de condensação dos dados

Procedeu-se à divisão dos códigos em grupos denominados *Demand* e *Supply*. Essa separação serve para destacar respectivamente fatores que são externos à empresa, relativos ao mercado, ao ambiente regulatório, ambiente competitivo, aos consumidores, à infraestrutura, etc. Os fatores pertencentes ao grupo *Supply* são aqueles internos à empresa e relativos à estratégia, estrutura, processos, pessoas, competências, papéis e responsabilidades, além de outros recursos que influenciam na gestão global de marcas, dentro dos domínios da empresa.

Segundo De Chernatony, Halliburton e Bernath (1995) essa aplicação *demand-supply* tem a vantagem de permitir uma separação entre os fatores encontrados, estruturando-os em um *framework* lógico e, por fim, facilitando a análise dos dados.

Partindo do quadro inicial de códigos (em anexo – *Code Book 1*), foi realizada uma leitura atenta, com objetivo inicial de dividi-los nos dois grandes grupos estabelecidos previamente.

Essa primeira separação foi realizada no ATLAS.ti com a constituição de dois grupos referidos e a classificação de todos os códigos dentro desses grupos. A listagem dos códigos iniciais classificados por grupo pode se ver em anexo.

Ao primeiro olhar percebe-se uma predominância significativa dos fatores internos à empresa sobre aqueles externos. A razão foi de 2,4 fatores internos para cada fator externo.

Passo 5: Segunda onda de condensação de dados

Partiu-se do primeiro agrupamento *demand-supply* para a identificação de padrões e com a condensação dos códigos sob temáticas. A expectativa da segunda onda de condensação é a redução significativa do volume de códigos e preparação para a fase seguinte.

Um esquema de cores foi atribuído – amarelo para fatores internos à empresa (*supply side*) e verde para os fatores externos à empresa (*demand side*). Utilizou-se o apoio de *post-its* nestas respectivas cores. Cada código foi escrito em um *post-it* na cor equivalente e disposto sobre uma superfície única como demonstram as fotos do processo apresentadas em anexo.

Há, nesse momento, a intenção de criar novos códigos por meio da combinação de dois ou mais códigos, procedendo assim com o trabalho de condensação dos dados, segundo Miles, Huberman e Saldaña (2013).

As temáticas foram agrupadas conforme incidência de fatores e volume de citações ocorrentes. Procurou-se agrupar as temáticas em campos de análise mais amplos e que, de preferência, se remetam aos conceitos teóricos identificados a priori, uma vez que essa análise qualitativa é dirigida.

Passo 6: Terceira onda de condensação de dados

O objetivo dessa fase é eliminar as duplicidades, decidindo e refinando os códigos à luz dos principais temas encontrados. Quanto mais condensado o dado, maior a sua abstração (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

As temáticas agrupadas com ajuda dos *post-its* foram transpostas para o ATLAS.ti utilizando o recurso de criação de relações entre os códigos. Os comandos utilizados foram: a fusão entre códigos e a associação direta entre códigos (“este código está associado a este outro”). Os códigos que agrupavam outros códigos por relação de associação foram chamados de super-códigos.

Cada super-código foi demonstrado através de uma rede de relações entre os códigos que estão associados a ele e uma seleção de citações das entrevistas que estão, por sua vez, associadas a cada código e que são capazes de ilustrar e contextualizar seus significados.

Em função do volume de informações tratadas, essas redes foram organizadas em formato circular constituindo assim uma coleção de 14 desenhos que, por coincidência, tomaram forma de “mandalas” de informação. Essas figuras encontram-se em anexo.

Passo 7: Quarta onda de condensação de dados

Como em todas as fases descritas anteriormente, a organização dos códigos elencados em categorias revela as relações que foram julgadas como corretas, levando em consideração tanto as premissas teóricas identificadas durante a fase de construção da pesquisa quanto à perspectiva dos entrevistados (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

As categorias não precisam ser do mesmo tipo. Elas podem descrever naturezas diferentes como processos, ferramentas de trabalho, aspectos estratégicos, recursos humanos e assim por diante; ou seja, aspectos considerados críticos para a gestão global de marcas (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Nessa última fase de condensação dos dados o importante é tentar agrupar os códigos e super-códigos que constroem um mesmo sentido ou que tratam do mesmo fator. É recomendável manter apenas aqueles que realmente constroem o significado pretendido e eliminar os outros por meio da fusão dos mesmos em códigos novos ou já existentes. A partir desse último grupo de códigos e super-códigos, deve-se proceder ao agrupamento em categorias. A abstração alcançada nessa fase favorece a construção de conceito (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Passo 8: Construção de redes de relações entre categorias encontradas e os seus códigos.

Nesta fase, trata-se de revelar a independência ou a associação que possa existir entre fatores e/ou categorias encontradas. Neste momento avançado da análise, ainda há oportunidade para uma ulterior condensação dos dados ao interno das categorias constituídas ou mesmo entre categorias (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

3.2.2.4. Descrevendo os resultados

O mais importante é descrever tanto o significado das categorias quanto as relações entre as elas, apresentando um conhecimento novo acerca do tema específico a partir da perspectiva dos participantes entrevistados (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

Ao final do percurso, estarão descritos os fatores críticos ao *Global Branding* e como se relacionam entre si, demonstrados por meio de uma proposta de modelo conceitual; sendo esta a principal contribuição desse trabalho.

3.2.3. Verificando os resultados

O modelo final proposto será confrontado com a teoria por meio de uma análise de relação entre os fatores a priori e os fatores encontrados na análise do material colhido em campo.

É frequente haver divergência entre os resultados observados e os esperados – códigos finais versus códigos à priori. Nesse caso, é necessário buscar a origem dessa diferença entre a realidade encontrada e a teoria de partida; elaborar novas proposições e procurar outros modos de confirmá-las. Em alguns casos será necessário completar a observação por meio da ampliação da amostra ou mesmo de uma nova fase de pesquisa com a utilização de procedimentos metodológicos adequados ao fim que se deseja encontrar (HSIEH e SHANNON, 2005; MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

4. Análise de dados

Os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas são apresentados neste capítulo com o intuito de atender aos objetivos traçados no início desse estudo.

A primeira parte da análise apresenta a caracterização dos entrevistados. A segunda parte apresenta os resultados que exploram e respondem à pergunta de pesquisa dessa dissertação; o modelo. Secundariamente, procurou-se também demonstrar a relação existente entre a discussão acadêmica e a prática gerencial do *Global Branding*.

O estudo buscou levar em consideração diversas óticas dessa prática: a realidade de empresas globais com marcas maduras, a visão de importantes prestadores de serviço do ecossistema global de marketing; além de considerar oportunamente a perspectiva de multinacionais emergentes brasileiras, detentoras de potenciais marcas globais.

Compete a essa pesquisa, principalmente, propor um modelo conceitual contemporâneo para o *Global Branding* cuja proposta seja a de encapsular as questões mais críticas consideradas no atual momento da gestão global de marcas.

4.1. Caracterização dos Entrevistados.

Uma caracterização geral dos 14 entrevistados é feita inicialmente e o detalhamento de cada um deles é apresentado nos subitens desta seção.

Para atingir o objetivo principal desse estudo, seria necessário estudar várias marcas e suas respectivas trajetórias em profundidade. Tarefa desproporcional para fins dessa dissertação. Em todos os casos, buscou-se outra estratégia de acesso a uma maior abrangência: a vivência e principais aprendizados de gestores bastante experientes e com atuações relevantes em suas respectivas indústrias e marcas.

Vale apontar que esse banco de informações, experiências e aprendizados, fonte primária dessa pesquisa, possui vivência dos últimos 20 anos de globalização dos mercados e das marcas, período fundamental de transformações no ambiente do marketing em todo o mundo. Em média, cada entrevistado possui 18,8 anos aplicados na prática da gestão global de marcas.

Em ordem alfabética, Andrea Mota, Aurora Yasuda, Carla Schimitzberger, Cecilia Bavio, Claudia Colaferro, Edward Pilkington, Emanuele Saffirio, Malu Antonio, Mario Simon, Marlene Bregman, Pablo Arteaga, Samuel Russell, Sigal Cordeiro e Tania Kulb aportam seus aprendizados a partir da gestão de um conjunto de marcas representativas no ambiente global como Coca-Cola, Sony, Unilever, Motorola, Procter & Gamble, Diageo, Fiat, Volkswagen, GM, Chrysler, TIM, Johnson & Johnson, Reckitt Benckiser, Samsung, Sony, Citibank e McDonald's; assim como das brasileiras Havaianas e O Boticário.

Todos esses participantes, sem exceção, atuam no ambiente do *Global Branding*. Metade deles como responsáveis diretos por marcas ou grupos de marcas do lado da indústria e a outra metade do lado dos prestadores de serviços em marketing, considerados como parceiros estratégicos dos primeiros.

Dentre os gestores do lado da indústria, participam os setores de Eletrônicos, Higiene e Beleza, Bebidas Alcoólicas, Moda e Indústria Automobilística. Dentre os prestadores de serviços encontramos agências de publicidade tradicional; agências de comunicação digital e tecnologia; assim como a maior empresa de pesquisa de marca e consultoria em *Global Branding*.

Esta última é especialista em medir o desempenho e o valor dessas marcas em nível global, regional e local. A Millward Brown é uma empresa global de pesquisa especializada em *brand tracking* e autora do *Brand-Z*, um dos principais rankings do valor das marcas globais. O conhecimento e a experiência aportada pelos dois entrevistados que comandam os estudos de marcas da Millward Brown - em nível global e Brasil - certamente será relevante ao estudo.

Aproximadamente 1/3 dos entrevistados hoje está atuando em nível global, 1/3 regional e 1/3 local; sediados em quatro países diferentes e gerindo suas valiosas marcas “tanto indo quanto vindo”, como bem ressalta um dos entrevistados, a Malu Antonio, devidamente apresentada adiante.

Essas pessoas que se disponibilizaram para o estudo não só são bastante experientes como ocupam altas posições de responsabilidade e hierarquia nas empresas onde trabalham. 80% dos entrevistados estão nas posições de Presidente, CEO, Vice - Presidente, Diretoria Sênior

e/ou Estatutária, compondo 12 das 14 pessoas. As outras duas estão no nível de Gerente Sênior de uma grande marca para uma região geográfica. Um resumo de informações sobre esse grupo de participantes encontra-se na quadro II.

Quadro II - Mapa de entrevistas

NOME	EMPRESA	TIPO	CARGO	ATUAÇÃO	MARCA ATUAL	ANOS DE EXPERIÊNCIA
Cecilia Bavio	Sony Latin America	Indústria	Diretora de Marketing para América Latina	Regional	SONY	7
Claudia Colaferro	Dentsu Aegis Network LatAm	Serviços de Marketing	Presidente para América Latina	Regional	DAN Group	23
Samuel Russell	General Motors do Brasil	Indústria	Diretor de Marketing para América do Sul	Regional	CHEVROLET	11
Sigal Cordeiro	General Motors US	Indústria	Diretora Global da Marca Chevrolet	Global	CHEVROLET	2
Marlene Bregman	Leo Burnett Tailor Made	Serviços de Marketing	Vice-Presidente Senior para Estratégia de Marc	Local	LEO BURNETT	36
Emanuele Saffirio	DDB Italia	Serviços de Marketing	CEO	Local	DDB	15
Andrea Mota	Grupo O Boticário	Indústria	Diretora Executiva	Global	O BOTICÁRIO	20
Maria Lucia Antonio	Fiat-Chrysler LatAm	Indústria	Gerente Senior de Publicidade e Ativação Lata	Regional	FIAT	11
Edward Pilkington	Diageo Global	Indústria	Diretor de Marketing e Inovação para Europa	Global	DIAGEO	20
Pablo Arteaga	Leo Burnett Mexico	Serviços de Marketing	Presidente	Local	LEO BURNETT	14
Tania Kulb	MateriaLab	Serviços de Marketing	Sócia e Vice-Presidente	Regional	MATERIALAB	27
Carla Schmitzberger	Alpargatas S.A.	Indústria	Diretora Executiva Divisão Sandálias (Havaiana)	Global	HAVAIANAS	30
Aurora Yasuda	Millward Brown Brasil	Serviços de Marketing	Knowledge Management	Local	MILLWARD BRO	37
Mario Simon	Millward Brown Vermeer	Serviços de Marketing	CEO Global	Global	MILLWARD BRO	10

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.1. Andréa Mota - Diretora Executiva Geral do grupo O Boticário

Diretora Executiva Geral do grupo O Boticário com função estatutária, Andréa Mota acumula 18 anos na empresa e em março deste saiu para um período sabático. Andréa começou como gerente regional e foi alçando cargos. Foi Diretora de Marketing, artífice do conceito e fundadora do novo Grupo O Boticário - composto por novas marcas como Quem Disse Berenice e Eudora, além do novo modelo de vendas diretas dos produtos da marca principal, O Boticário, que, por sua vez, transforma os mais de 3.000 franqueados da marca em distribuidores de produtos para um novo exército de vendedoras porta-a-porta. Andréa Mota também participou ativamente da internacionalização do negócio e da marca O Boticário.

4.1.2. Aurora Yasuda - Knowledge Management Millward Brown Brasil

Autodenominada “*Knowledge Management*” da Millward Brown Brasil, Aurora Yasuda tem 30 anos de experiência em pesquisa distribuídos entre IBOPE e, nos últimos 15 anos, como Millward Brown propriamente dita. Sua atuação é especializada em medidas de desempenho para marcas em *brand tracking studies* coletivos ou *ad-hoc*. Os seus clientes mais significativos são grandes marcas globais e as multinacionais brasileiras, como a própria Alpargatas S.A. com a marca Havaianas, medida pela empresa em vários países. Aurora também publica artigos e participa da elaboração do *Brand-Z* América Latina e do Ranking das Marcas Brasileiras Mais Valiosas edição 2015, publicado na Istoé Dinheiro n. 912, de Abril de 2015 (MANZONI JR, 2015).

4.1.3. Carla Schimitzberger – Diretora Executiva Divisão Sandálias – Alpargatas S.A.

Começou sua carreira pela Procter & Gamble, considerada escola da gestão de marcas de sua geração. Pela Procter, participou dos primeiros momentos da marca de fraldas Pampers no mercado brasileiro, fez carreira internacional, cuidou de xampus Pert Plus, Head & Shoulders, Pantene e, por fim, cuidou da marca Max Factor. De lá para a Johnson & Johnson com Band-AID. Na sequência Carla foi cuidar da marca Citibank para a América Latina e há 12 anos dedica-se a desenvolver a divisão de sandálias da Alpargatas S.A, respondendo como CEO para toda a operação de Havaianas em nível global. Carla Schimitzberger é quem lidera tanto reinvenção mercadológica do negócio quanto a sua internacionalização e, consequente, processo de transformação da marca Havaianas em uma marca global que leva em si um

pouquinho de Brasil.

4.1.4. Cecília Bavio - *Senior Regional Manager for Marketing Communications and PR* - Sony

Cecilia Bavio é argentina de Buenos Aires, vive em Miami e trabalha na Sony América Latina como *Senior Regional Manager for Marketing Communications and PR*. Nessa função já está há sete anos, tendo anteriormente sido responsável pela marca Sony e sua comunicação de marketing na Argentina. Em função da maneira como a empresa está organizada, Cecilia participa de grupos de trabalho globais para definições estratégicas, mas, enquanto líder de uma região, a sua principal função é implementar e adaptar campanhas e outras atividade de comunicação de marca, além de garantir o atingimento dos resultados pretendidos, sejam resultados comerciais locais, sejam os índices de performance de marca e de marketing. A entrevista a Cecilia foi realizada presencialmente em Lima, no Peru, durante um evento internacional sobre mídia e marketing digital.

4.1.5. Claudia Colaferro - Presidente Dentsu Aegis Network Latam

Claudia é uma executiva brasileira prestigiada em 2014 com o prêmio “Women to Watch Brazil”. Esse prêmio, criado pelo *Advertising Age* em 1997, chegou ao Brasil em 2013 por meio do grupo editorial Meio & Mensagem⁶. A missão dessa premiação é incentivar as conquistas femininas em uma indústria em transformação. A seleção de homenageadas toma por base as profissionais que já estão em posições de destaque e que têm potencial para crescerem ainda mais, tornando-se de fato grandes líderes em suas áreas nos próximos anos (MENSAGEM, 2014).

Claudia Colaferro descreve uma carreira de 23 anos de experiência entre importantes marcas globais que se inicia na Unilever com a marca Dove para America Latina; depois na Coca-Cola para Coca-Cola, Schweppes, Coca Light e Coca Zero; de lá para Motorola no Brasil como Country Manager; na sequência para a Philips regional Latam, cuidando de todas as suas categorias e, nos últimos anos, como ela própria diz, “do outro lado da mesa” como presidente do Dentsu Aegis Network para a América Latina, um grupo de agências e empresas de comunicação, mídia e tecnologia que opera grandes contas globais.

⁶ www.meioemensagem.com.br

4.1.6. Edward Pilkington - Diretor Sênior de Inovação em Marketing para Europa - Diageo

Edward Pilkington é um experiente executivo da Diageo, empresa global da indústria de bebidas que está por trás de marcas consagradas globalmente como Johnnie Walker, Smirnoff, Guinness e outras.

Com 20 anos de casa, Edward passou por todas essas marcas citadas e por tantas outras. Também seguiu à risca a trajetória entre geografias necessárias para uma compreensão abrangente da gestão dessas marcas.

Edward Pilkington foi chefe de mercado local, foi líder de marca regional, foi o número um da marca Smirnoff global e há pouco mais de um ano está em uma nova posição como Diretor Sênior de Inovação em Marketing para todo o portfolio de marcas e negócios Diageo na Europa, sediado em Londres, sua cidade natal e de onde concedeu a entrevista por videoconferência online.

4.1.7. Emanuele Saffirio – CEO DDB Italia

Filho de um grande publicitário italiano que fez muito sucesso nos anos 80, Silvio Saffirio, Emanuele desde cedo seguiu os passos do pai, a quem talvez já tenha superado. CEO e sócio da subsidiária italiana da rede DDB de agências de publicidade, atende a icônicas marcas globais como Volkswagen e Audi, dentre outras.

Emanuele tem uma vivência de 15 anos na comunicação de marcas da indústria automobilística, tendo sido iniciado profissionalmente por meio do atendimento à conta da marca Fiat na Itália, posteriormente na Europa e depois globalmente. Dessa experiência, Emanuele partiu para criar sua própria agência, a STV – Saffirio, Tortelli e Vigoriti - que durante os primeiros anos continuou prestando serviços para a Fiat, mas que logo foi adquirida pela rede DDB e convertida ao atendimento às contas do grupo VW, para quem a rede DDB é uma parceira global.

4.1.8. Malu Antonio – Gerente Sênior de Publicidade e Ativação Fiat Latam

Com 11 anos de atuação sobre a marca Fiat, dos quais nove com um foco maior na

consolidação da liderança no mercado brasileiro e só nos últimos dois anos aprofundando-se na região da América Latina, Malu Antônio traz para o conjunto dos entrevistados uma especial sensibilidade à importância dos mercados locais na equação global das marcas.

Antes da Fiat a Malu Antonio cuidou da chegada da marca TIM – Telecom Italia Mobili – no Brasil em todas as suas fases, desde a entrada pela primeira concessão da banda B na Bahia e em Sergipe com o nome de Maxitel, até o seu lançamento nacional, troca de nome para TIM e revolução do mercado brasileiro por meio do lançamento da telefonia móvel pré-paga, inaugurada no país pela operadora italiana.

Durante os anos em que Malu foi a grande responsável pela marca TIM no país, teve a oportunidade de aprender sobre a potência que peculiaridades da cultura de um país podem proporcionar às empresas e marcas globais que estejam atentas e sensíveis a isto. De fato, a experiência da Malu na TIM e na própria Fiat ilustra bem o valor e a importância das oportunidades locais na gestão global de marcas.

4.1.9. Mario Simon – Global CEO Millward Brown Vermeer

A Millward Brown Vermeer é a divisão de consultoria para marketing global da gigante de pesquisa Millward Brown, cuja proposta de valor está em auxiliar empresas e marcas a desencadear o crescimento por meio da incorporação de um propósito fundamentado na perspectiva do consumidor. Mario Simon é seu CEO global há cinco anos tendo trabalhado anteriormente na empresa de consultoria McKinsey, onde acumulou outros cinco anos de experiência com a gestão global de marcas. A MB Vermeer é uma ativa promotora do tema *Global Branding* com a produção de *papers*, artigos e estudos reconhecidos como relevantes no ambiente global do marketing e das marcas. Mario Simon fica sediado em Nova Iorque, de onde concedeu entrevista por *Skype*.

4.1.10. Marlene Bregman – SVP Consultora para Estratégia de Marcas - Leo Burnett Brasil

Considerada por muitos no mercado brasileiro de publicidade como uma referência em planejamento de comunicação de marcas, Marlene Bregman está na ativa desde 1974. De um lado, desbravadora do mercado brasileiro para as marcas locais, do outro, grande anfitriã de marcas globais que por aqui chegaram como as da Philip Morris, Procter & Gamble, Fiat e

outras tantas. Marlene Bregman, como ela mesma diz, já viu de tudo um pouco, e pôde contribuir com uma perspectiva longitudinal ao debate. Marlene está na arena das marcas globais no Brasil desde a chegada da Pampers, do Tampax e do icônico Marlboro Man.

Sem jamais perder a lucidez e a autocrítica, Marlene Bregman é uma requisitada Consultora Sênior para planejamento de comunicação e estratégia de marcas globais na Leo Burnett Tailor Made, agência onde começou sua carreira há 36 anos.

4.1.11. Pablo Arteaga – Presidente Leo Burnett México

É o presidente da subsidiária mexicana da agência global Leo Burnett. Uruguaio, criado no Brasil, filho de um exportador de carrocerias de ônibus que fez seu negócio exportando carrocerias de ônibus brasileiras para todo o mundo. Pablo Arteaga esteve sempre inserido na discussão sobre a internacionalização das marcas brasileiras e atuou sobre o tema durante sua passagem pela agência Africa, do Grupo ABC, liderando uma famosa iniciativa de comunicação internacional do Banco Itaú – que veiculou continuamente durante o ano de 2013 uma sequência de anúncios mensais na revista *The Economist*. Esses anúncios apresentavam os chamados “Latam Facts” - dados das atividades econômicas mais relevantes da região - pretendendo posicionar o Itaú junto aos investidores interessados como o *Global Latin American Bank* (PORTUGAL, 2013).

4.1.12. Samuel Russell – Diretor de Marketing GM para América do Sul

Há 11 anos trabalhando na GM, Samuel Russell é o Diretor de Marketing para a América do Sul, incluindo o Brasil. Sempre para a marca Chevrolet, que há dois anos iniciou um processo de globalização com o objetivo claro de figurar entre as 10 marcas globais mais valiosas pelo ranking do *Interbrand*⁷ em 2022. Para exemplificar, a Chevrolet está na posição numero 82 no ranking de 2014, que é o mais recente até esta data.

A contribuição do Samuel Russell passa pelo desafio de fazer crescer uma marca que é líder na região, mas não lidera no seu maior mercado, o Brasil; que por sua vez consome a maior parte do esforço de comunicação de marca. Essa missão dialética entre Brasil e América do Sul ganha contornos ainda mais desafiadores em meio a um processo inicial de globalização da marca e do marketing da companhia.

⁷ www.interbrand.com

4.1.13. Sigal Cordeiro - General Director Chevrolet Global Marketing

A marca Chevrolet em nível Global atualmente é liderada pela própria Sigal Cordeiro. Há dois anos na função de General Director Chevrolet Global Marketing, cargo criado especialmente para a missão de globalizar a marca e levá-la às primeiras posições do *Ranking Interbrand*.

Marca centenária, presente em 140 países. Só no Brasil a Chevrolet recentemente completou 90 anos de existência, mas para os consumidores não é uma marca global forte. De fato, a empresa distribuía autonomia comercial e mercadológica para países e regiões, de modo que, ao longo do tempo, constituíram-se provavelmente uma Chevrolet em cada país onde a marca atua. Sigal Cordeiro brinda esse estudo com uma perspectiva muito crítica sobre a adequação da estrutura da organização à sua estratégia de marca, além do papel da alta liderança no esforço de globalizar uma marca consolidada localmente em 140 diferentes países.

4.1.14. Tania Kulb – Sócia VP MaterialLab

Tania Kulb hoje faz parte da diretoria de um movimento global para o capitalismo consciente, capítulo Brasil. Além dessa atividade, Tania é sócia e Vice Presidente de uma *startup* chamada MaterialLab, que cataloga e disponibiliza a “Materioteca” – uma biblioteca de materiais sustentáveis de várias origens para utilização em arquitetura, construção, decoração, além de matérias-primas para o desenvolvimento de outros produtos de consumo diferenciados por serem de baixo impacto ambiental. Ambas as iniciativas atuais da Tania Kulb são de escopo e alcance global. No entanto, a sua presença no grupo de entrevistados deve-se principalmente à sua experiência anterior como Vice Presidente de Marketing para a rede McDonalds na América Latina.

Seus aprendizados e descobertas em ambos os momentos de sua carreira enriquecem a discussão sobre a importância do propósito na estratégia global das marcas, tema que emerge fortemente como um fator importante a se considerar dentre aqueles encontrados por essa pesquisa.

4.2. Contribuição geral dos entrevistados

O conjunto de informações brindadas por esses 14 gestores perfaz um total de nove horas e 13

minutos de áudio coletados presencialmente ou por videoconferência pela internet (*Skype*). Posteriormente, foram transcritos em 187 páginas. Percebe-se uma média geral de 40 minutos gravados por entrevista, cada uma utilizando-se em média 14 páginas de dados transcritos. Dessas, foram extraídas 698 citações que deram origem a 142 diferentes códigos relativos a fatores que influenciam na gestão global de marcas, segundo experiência de seus gestores. A listagem completa desses códigos, chamada de *Code Book 1*, encontra-se em anexo.

Como resultado de um trabalho intensivo de condensação de dados, já descrito em detalhes no capítulo anterior, esses 142 códigos resultaram em 29 fatores demonstrados no quadro III a seguir, apresentados em duas dimensões *Demand-Supply* respectivamente fatores relativos ao ambiente externo à empresa e fatores relativos ao ambiente interno (DE CHERNATONY, HALLIBURTON e BERNATH, 1995).

Quadro III - Fatores Finais Demand-Supply.

Supply Side	Demand Side
PRESSÃO PARA RESULTADOS DE CURTO PRAZO ASPECTOS E DECISÕES SOBRE LIDERANÇA <i>THE RIGHT BALANCE</i> <i>"WALK THE TALK"</i> ESTRATÉGIA GERAL DO NEGÓCIO EM ÂMBITO INTERNACIONAL TENSÃO GLOBAL VS LOCAL ORGANIZAÇÃO EM ÂMBITO GLOBAL VALOR DA MARCA PARA A EMPRESA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES TALENTOS PROPÓSITO DA MARCA ESTRUTURA ADEQUADA À ESTRATÉGIA LÍNGUA FRANCA ENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO COM A MARCA PROCESSOS PARA GESTÃO DAS MARCAS TOMADA DE DECISÃO <i>KNOW-HOW</i> EM <i>GLOBAL BRANDING</i> ESTÁGIO DE GLOBALIZAÇÃO DO NEGÓCIO ESTRATÉGIA DE <i>BRANDING</i> ALINHAMENTO ENTRE <i>TIMES</i> GLOBAL E LOCAL MATURIDADE DA EMPRESA SOBRE SUAS MARCAS INTEGRIDADE DA MARCA E SUA GESTÃO CENTRALIDADE DA MARCA PARCEIROS ESTRATÉGICOS <i>GLOBAL MINDSET</i>	ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO DA MARCA NO MERCADO CARACTERÍSTICAS E DINÂMICAS DOS MERCADOS LOCAIS PREMISSAS DE GLOBALIZAÇÃO MUDANÇA NO PADRÃO DE COMPORTAMENTO E CONSUMO NOVO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Fonte: Elaborado pela autora

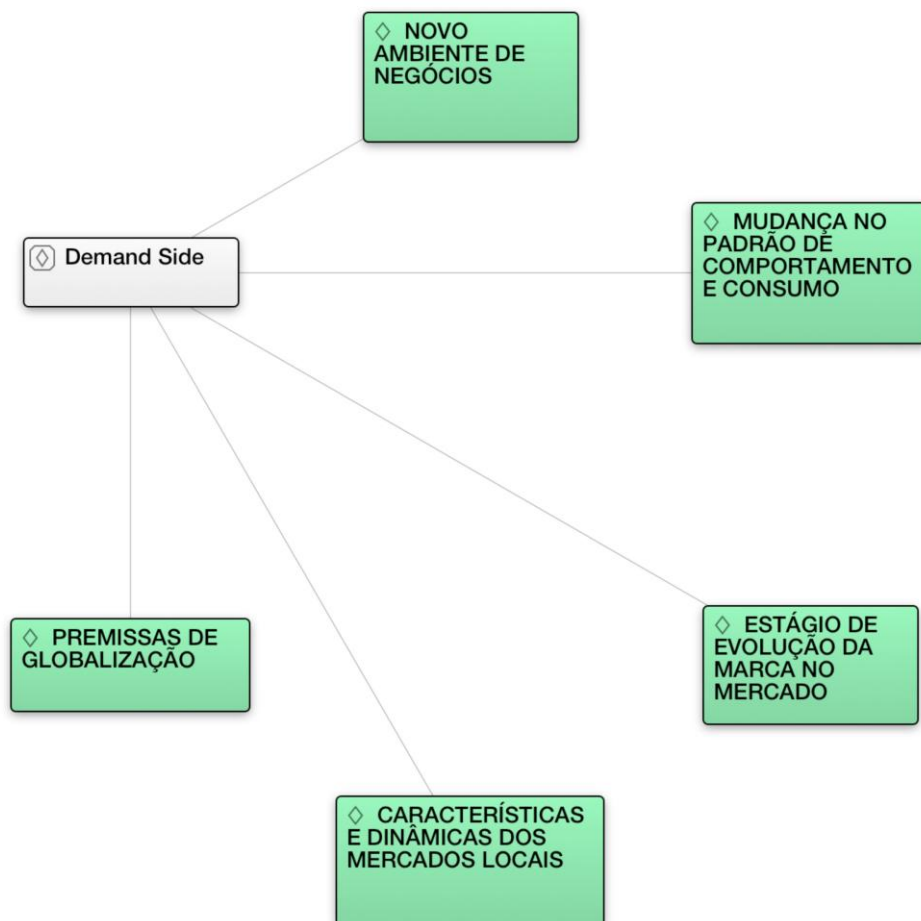
O significado desses códigos, como eles impactam na gestão global de marcas e outras conclusões extraídas do exercício são o tema do capítulo a seguir.

5. Resultado – Fatores críticos ao *Global Branding*

O intento da primeira parte das conclusões deste estudo é apresentar cada fator crítico encontrado, sempre conjugando ao menos um excerto de entrevista – uma citação – subsidiada por um ponto de vista teórico ou oriundo de outras publicações relevantes e atuais na área da gestão de marcas.

5.1. *Demand side factors*

Figura V - Fatores relativos ao ambiente externo à empresa ou *Demand-side factors*.



Fonte: elaborado pela autora

5.1.1. O novo ambiente de negócios

O ambiente de negócios inclui diferenças em infraestrutura entre países, aspectos regulatórios, nível de competição, infraestrutura de mídia e tecnologia (KOTLER, TYBOUT e CALKINS, 2011).

Dentro desse vasto tema, diferentes perspectivas foram aportadas pelos entrevistados, no entanto todos eles demonstraram-se igualmente sensibilizados sobre a importância e os impactos do novo ambiente de negócios na gestão global de marcas.

Os principais aspectos apresentados pelos entrevistados referem-se à globalização dos mercados, à velocidade de transformação do mundo e dos negócios, à mudança do eixo da economia mundial e à própria globalização da mídia; cada uma delas apresentada a seguir.

a. Globalização dos mercados:

A globalização dos mercados e os avanços tecnológicos podem ser considerados as duas megatendências que alteram o ambiente de negócios (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

Levitt (1983), em seu manifesto que decreta a globalização, apresenta essa nova realidade econômica e social como resultante de uma grande força convergente: a tecnologia. Essa força de convergência, por sua vez, cria novos e gigantes mercados globais compostos por consumidores que, independente da nacionalidade, compartilharão os mesmos gostos, desejos e necessidades de consumo.

A globalização de mercados, portanto, apoia-se na premissa do surgimento de um enorme e uniforme mercado global de consumo para ser explorado pelas grandes corporações globais, com seus produtos estandardizados e suas marcas globais igualmente uniformes; promovendo assim ganhos significativos em escala e escopo para essas corporações (LEVITT, 1983; AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999; ARMSTRONG, CUNNINGHAM e KOTLER, 2002; FRIEDMAN, 2005; DE MOOIJ, 2013).

“(...) a gente realmente está movendo para um mundo que é global, então, os consumidores são globais. Social Mídia é global e o Youtube é aberto, as pessoas no mundo inteiro estão vendo, todo esse conteúdo hoje em dia é global. Não adianta achar que o que eu faço nos Estados Unidos não pode influenciar uma coisa que o consumidor no Brasil vê. E se a gente não estiver alinhado em termos do que a marca é e de como fazer as coisas, e como falar com os consumidores, você não tem essa consistência”. (Sigal Cordeiro - Diretora Global da Marca Chevrolet)

b. Mudança no eixo da economia mundial:

O crescimento e a aceleração dos mercados emergentes, em contraste com a retração das economias avançadas, provocaram um repensar das estratégias globais de empresas em todos os países. Multinacionais dos países desenvolvidos tiveram que se preparar para explorar novas oportunidades e recursos em mercados emergentes, e as empresas de mercados emergentes tiveram que descobrir como tirar proveito das oportunidades e recursos no resto do mundo (RAMAMURTI, 2012).

Esse fenômeno, conhecido como a mudança no eixo da economia mundial (RAMAMURTI e SINGH, 2009), também representa um aspecto importante do novo ambiente de negócios que influencia a gestão global de marcas segundo os entrevistados, Pablo Arteaga e Claudia Colaferro respectivamente: “(...) os europeus perderam a capacidade de *Zeitgeist* no mundo. Qual é o *Zeitgeist* do mundo? Eu não sei. Se eu que sou país emergente e não sei, imagine o europeu” e “(...) existe espaço para o crescimento em mercados subdesenvolvidos, eu acho que eles têm um papel para jogar no mundo, que é ajudar as matrizes a continuar tendo crescimentos”.

c. Globalização de meios de comunicação:

O ponto alto da globalização em termos de ambiente de negócios é a expectativa da globalização da mídia tanto para os entrevistados quanto para Matanda e Ewig (2012).

No entanto, a disponibilidade de meios globais não necessariamente provocou um aumento das campanhas globais de marcas nem de programação de conteúdo realmente global, com exceção de conteúdos esportivos (DE MOOIJ, 2013) ou “(...) a parte de relações públicas, que acaba sendo muito global em nossa indústria”, Sigal Cordeiro.

A internet é considerada como o meio de comunicação essencialmente global. No entanto, o seu uso é extremamente local em muitos modos, na medida em que as pessoas em países

diferentes utilizam a internet de modos diversos, com línguas diferentes e inseridas em seu próprio contexto cultural (DE MOOIJ, 2013).

“E eu acho que, porque a gente está tendo uma transformação digital muito grande no mundo, essa vai ser a próxima área de experimentação, o quanto desse tipo de trabalho a gente faz centralizado ou não”. (Sigal Cordeiro)

“Você não tem como olhar para trás, você não tem em que se basear. Não tem paradigma. Nada. Você vai fazendo o cinto junto com o couro”. (Marlene Bregman)

Além de tudo, esse ambiente se transforma continuamente e em alta velocidade, ou pelo menos em uma velocidade mais elevada do que as empresas, sobretudo no que se refere ao ambiente de marketing e de comunicação (ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014).

Como resultante de todas essas dimensões, o grande impacto do novo ambiente de negócios para os entrevistados pode ser resumido numa sensação de não estar mais no controle da construção de suas marcas.

“(…) na verdade, o que mudou e está em constante evolução é a capacidade da marca em controlar a conversa. A marca está fora dos muros da empresa e a fluidez digital em que a marca opera atualmente, graças ao contato direto consumidor-consumidor, é algo que você realmente não pode gerenciar”. (Mario Simon) [Tradução minha]

“(…) e como você controla isso se seu principal parceiro na construção da marca não está em sua folha de pagamento?” E complementa: “Está difícil. São novas regras que se impõem. **Mas não é absolutamente fabuloso esse mundo?**” (Marlene Bregman) [grifo meu]

5.1.2. Características e dinâmicas dos mercados locais

Estar aberto e pronto a compreender profundamente as características e dinâmicas dos mercados locais pode definir uma gestão global de marca vencedora segundo Malu Antonio, atualmente Gerente de Propaganda e Ativação da Marca Fiat para a América Latina. Ao apresentar a sua experiência anterior à frente da chegada da TIM⁸ no Brasil, Malu aponta que os gestores da TIM foram flexíveis e rápidos o suficiente para perceber uma oportunidade local que não estava no radar da empresa no momento de entrada no país.

O repertório de chegada dos executivos da matriz italiana ao mercado brasileiro era composto basicamente pelas experiências anteriores em outros países, e, obviamente, as experiências no

⁸ Telecom Italia Mobile

mercado matriz, na Itália. Nenhuma dessas experiências ajudariam a dar uma ideia exata do fenômeno que seria a adoção da telefonia móvel pré-paga no Brasil tampouco o quanto isso demandaria em termos de mudança de planos do ponto de vista do modelo de negócios e da estratégia da marca TIM no Brasil.

“O mérito foi a velocidade com que eles perceberam que a coisa aqui era outra, que o mercado apontava para outro negócio principal, o de pré-pagos; e eles foram rápidos em adaptar, não só as questões da marca, mas a questão da estratégia e do modelo de negócio”. (Malu Antonio, Gerente de Propaganda da Marca Fiat para a América Latina).

A dimensão e importância dos mercados também constam da discussão sobre características e dinâmicas locais. O viés desse aspecto é claramente a atribuição de prioridades na gestão global de marcas.

“A Austrália é um mercado, mas a população é pequena, são 13 milhões de habitantes (...). Então é um modelo de negócio diferente. Distribuição. Você tem menos controle sobre a marca, mas você também tem menos despesa, menos investimento”. (Carla Schimitzberger, Diretora Executiva da marca Havaianas.)

A cultura de consumo no país anfitrião também foi considerada importante no tema de mercados locais. O modo como as pessoas agem e suas motivações fazem parte dos domínios da cultura e, deste modo, a cada cultura específica haverá diferentes atitudes e seus respectivos motivadores influenciando os diversos processos de compra (ROTH, 1995; GER e BELK, 1996; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000; BATRA *et al.*, 2000; STEENKAMP, BATRA e ALDEN, 2003; DE MOOIJ, 2013)

De um modo geral, na perspectiva de uma marca global, as questões que envolvem o consumidor incluirão tanto essas diferenças (cultura, clima e língua), como também as similaridades (estilo de vida, gostos e preferências); juntamente com o seu poder de compra (DE MOOIJ, 2013).

A cultura de consumo no país anfitrião passa a ser um fator que não deve ser ignorado, trazendo um agregado de conhecimento que, se bem utilizado, pode ajudar no desenvolvimento de estratégias de marca transculturais mais eficientes (DE MOOIJ, 2013).

Ignorar este fator é ignorar o óbvio, segundo defende Emanuele Saffirio, CEO da agência italiana da rede DDB. Para ele, as diferenças culturais constituem possivelmente o fator mais

importante no manejo de marcas globais:

“(...) a própria essência da marca pode ter uma interpretação muito diferente em vários países e isso é completamente impulsionado pela cultura local, pela experiência passada com esse tipo de indústria, pela experiência passada com esse tipo de marca; por isso é muito complexo. O que é sucesso para uma marca em um país é fracasso completo num outro país, mesmo usando exatamente a mesma receita...”. [Tradução minha]

5.1.3. Mudanças no padrão de comportamento e consumo

Emerge entre os entrevistados a existência de uma nova ordem, uma nova dinâmica mundial de consumo sobre a qual não se tem muita ideia dos desdobramentos que ainda estão por vir. Desse contexto, porém, revela-se uma discussão dominante acerca de um mercado global de consumo ainda em formação resultante de todas essas forças de globalização atuando em conjunto.

Mais de 30 anos após Levitt (1983), a discussão continua válida e atual entre os entrevistados. Segundo De Mooij (2013), haveria um paradoxo fundamental na ideia de globalização: quanto mais os consumidores entram em contato com outros países e culturas, mais eles são capazes de distinguir suas próprias culturas e identidades nacionais, ou seja, a força da globalização do consumo traria em si uma força contrária na direção da compreensão e possível valorização do que é local e isso, por sua vez, influenciaria a questão da convergência dos consumidores e a formação de um mercado global de consumo (DE MOOIJ, 2013).

Outro aspecto dessa nova ordem aplica-se ao surgimento de grupos de consumo com padrões totalmente novos, como os chamados *Millennials*.

“Os *Millennials* são *target* para tudo que há de novo. É essa geração pós-internet, essa geração nativa digital é quem, hoje em dia e em minha opinião, determina o sucesso ou o fracasso de qualquer produto”. (Marlene Bregman – VP Consultora Senior Leo Burnett Brasil)

Também os impactos da tecnologia sobre os padrões de consumo são imensos e reconhecidos por todos os entrevistados, especialmente os impactos da conectividade e da velocidade do mundo em tempo real.

“Então não é só o mundo ser global e ter acesso a tudo não, eu acho que principalmente é a velocidade com que isso acontece. O que leva a gente para a coisa do *real time*. Na verdade essa premissa “tudo agora nesse momento” muda a relação das pessoas com tudo, inclusive com as marcas. Tudo é muito mais efêmero. Tudo muito mais rápido porque você sabe de tudo ao mesmo tempo. O fato da concepção de tempo ter mudado muda a relação das pessoas com tudo. E claro que com as marcas também”. (Malu Antonio, Gerente de Propaganda da Marca Fiat para a América Latina)

Ainda segundo Marlene Bregman - VP Consultora Sênior Leo Burnett Brasil, não há nenhuma dúvida de que se está diante de um paradigma novo e ainda em formação, sobre o qual ninguém sabe como manejar exatamente: “está todo mundo no mesmo patamar, está todo mundo trabalhando para navegar nesses novos mares; e quem não enxerga isso já não existe”.

5.1.4. Estágio de evolução da marca no mercado

O estágio de evolução da marca trata sobre o quanto a marca já está estabelecida nos diferentes mercados, quais as suas fortalezas, o quanto ela é conhecida, o quanto está também formada como valor tanto fora quanto dentro da própria empresa e o quanto isso é um fator que influencia decisões tanto estratégicas quanto operacionais na gestão global de marcas. De acordo com o Diretor de Marketing GM, Samuel Russell: “Acho que o ponto de partida é saber onde você está hoje, é a primeira coisa que se usa para definir uma estratégia de gestão da marca”.

Segundo Keller (1993) é importante identificar como está constituído e estruturado o conhecimento da marca na mente do consumidor de um determinado mercado e conhecer o “*costumer based brand equity*” ou valoração da marca pelo consumidor, uma medida que pretende saber se os consumidores reagem mais ou menos favoravelmente a um determinado produto, serviço ou promoção, em função de uma marca, em relação a outras em idêntica circunstância.

Fato é que diferentes estágios de uma mesma marca em diferentes países implicariam em não se poder standardizar a atuação da mesma por todos os mercados. Esse fenômeno, no entanto, também pode criar valor na estratégia global da marca:

“Até porque são mercados diferentes das matrizes e por isso é que estão dando resultado lá, porque as marcas não estão tão maduras, tão desenvolvidas, existe um consumo per capita, uma penetração daquela categoria que ainda está inferior aos mercados maduros, então tem espaço para crescer”. (Claudia Colaferro)

5.1.5. Premissas de Globalização

Esse fator emergiu na fase empírica como uma consciência crítica dos entrevistados acerca da pertinência e dos fundamentos da globalização em contraste com a crescente tomada de importância dos mercados locais, além de outros aprendizados colhidos ao longo de suas vivências profissionais.

Não há unanimidade entre os entrevistados nesse ponto. Os entrevistados que trouxeram esse fator apresentam o tema por ângulos diferentes. A maior discussão, no entanto, refere-se à convergência ou divergência entre os mercados consumidores.

De fato, os fundamentos da teoria de marketing e marcas em nível global baseiam-se em uma premissa central de que existiria uma espécie de homogeneização do consumidor e da cultura de consumo; ou mesmo uma tendência na direção dessa homogeneização (LEVITT, 1983). No entanto, ainda há pouca evidência que suporte essa teoria, enquanto há inúmeras outras que suportam a ideia de que o futuro não reserva apenas uma cultura global (DE MOOIJ, 2013).

O outro ponto de vista entre os entrevistados é de que o consumidor tende a convergir, principalmente em determinados segmentos.

“Não é muito original, mas eu acho que, na verdade, as diferenças culturais, particularmente dentro dos segmentos mais jovens, estão diminuindo ao longo do tempo. Por causa da internet e da convergência da mídia, os jovens consumidores ocidentais já estão se tornando um segmento coeso e algumas marcas globais hoje já podem tirar benefícios desta simplificação, desta homogeneização. Eu acho que com o tempo vai ser uma tarefa mais fácil para as marcas ter uma única mensagem em todo o mundo”. (Emanuele Saffirio – CEO DDB Itália) [Tradução minha].

O outro viés da mesma discussão que emerge entre os entrevistados é o da globalização como extensão da dominância de alguns países sobre o resto do mundo, principalmente dos países matriz, compostos por nações ocidentais desenvolvidas, sendo os Estados Unidos o mais influente.

Segundo De Mooij (2013), os símbolos e conceitos adotados para a globalização são basicamente ocidentais e americanos, portanto, a globalização é também vivida como certa “americanização” ou no mínimo uma ocidentalização.

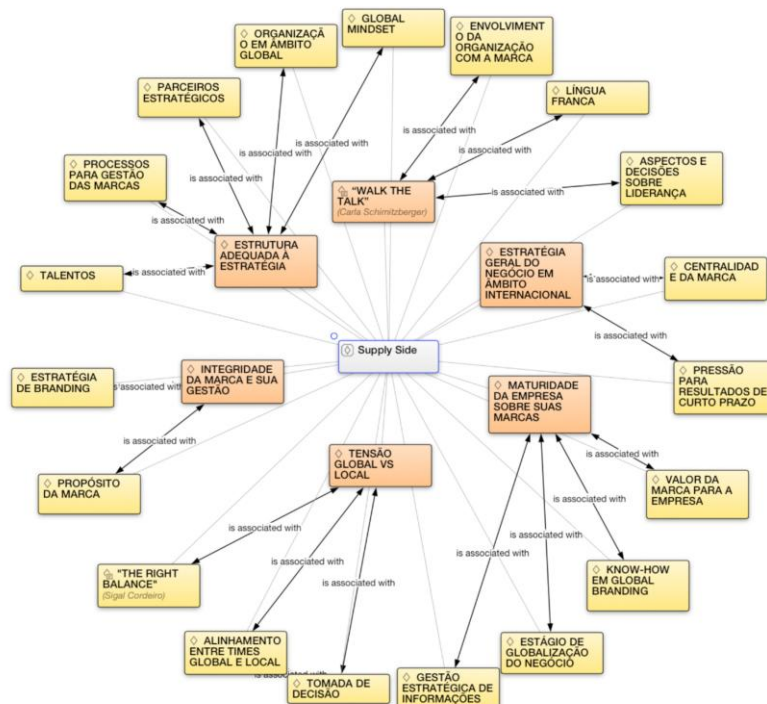
“Então, quando você trabalha com uma marca global em um país satélite você tem essa primeira barreira”. (Marlene Bregman – VP Consultora Sênior Leo Burnett Brasil).

Parece oportuno também considerar que se a globalização é uma visão de mundo, e a visão de mundo é uma questão cultural, logo a própria visão sobre globalização já não seria global (De Mooij 2013).

Numa crítica extrema, um dos entrevistados, Pablo Arteaga – Presidente da Leo Burnett México – comenta sobre como seria resolvido o conflito entre mercados dominantes e a globalização dos mercados, constituindo assim a premissa de globalização de um determinado negócio, na prática: “Globais são os mercados que dão mais dinheiro, que fique claro!”.

5.2. Supply side factors

Figura VI - Fatores relativos ao ambiente interno à empresa ou *Supply side factors*



Fonte: elaborado pela autora

Ao observar esta figura em comparação com a anterior, mesmo sem grande apuro, percebe-se que os fatores internos à empresa têm um maior nível de complexidade que os fatores externos à empresa, denotando não somente os diferentes volumes das discussões, como também a intensidade, a diversidade de pontos de vista e a complexidade dos temas internos - *Supply side* - em comparação com uma aparente unanimidade e menor complexidade referente aos fatores externos à empresa - *Demand side*.

5.2.1. Estratégia geral do negócio em âmbito internacional

Basicamente as empresas e marcas expandem globalmente porque assim desejam os seus gestores e acionistas (KAPFERER, 2003; CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010; DE MOOIJ, 2013). Esse desejo nasce da identificação de oportunidades em outros mercados, mas também porque as empresas ambicionam e têm uma visão empreendedora de tornarem-se tão grandes e relevantes como as gigantes globais com as quais competem (CHATTOPADHYAY, BATRA e OZSOMER, 2012).

“Então, a primeira partida sempre é – vamos que o nosso negócio é feliz, é algo de sucesso, está consolidado e a gente sabe operar. Beleza! Vamos internacionalizar. A pergunta é: aonde podemos ir que a marca seja bem-sucedida”. (Andrea Mota – Diretora Executiva do Grupo O Boticário)

Claramente, as decisões sobre estratégia de internacionalização estão profundamente ligadas às possibilidades de expansão da marca, sendo essa considerada como o ponto de central da empreitada.

a. Centralidade da marca

A centralidade da marca está associada à ideia da marca como o *driver* de valor para o negócio. Nesse contexto, a estratégia da marca e a estratégia do negócio estão, no mínimo, imbricadas e consideradas como partes de um raciocínio único; no extremo seriam a mesma coisa; onde a marca é a estratégia do negócio e o negócio é a estratégia de marca.

Conceber marcas como *drivers* de valor dos negócios provoca uma mudança de perspectiva nas empresas impactando na maneira como as marcas são tratadas, geridas, medidas; bem como qual tipo de gestor é requerido para a missão de desenvolver esses *drivers* (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2012).

Nas organizações com foco em desenvolvimento de marcas, o CEO está envolvido, quando não é o seu responsável direto; o próprio “*Brand Champion*”. A marca ganha um acento no *board* da empresa e está profundamente atrelada tanto à estratégia atual do negócio quanto ao seu desenvolvimento futuro (ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2010).

A contribuição dos entrevistados acerca da centralidade da marca trouxe importantes aspectos sobre a necessidade de alinhamento entre estratégia de marca e as estratégias das principais funções do negócio, tais como estratégia de produto e estratégia comercial e de vendas.

“(…) a estratégia de marca alinhada com estratégia de vendas ou estratégia de vendas alinhada com estratégia de marca teriam que ser pensada em longo prazo. E a gente fala que em construção de marca, a expectativa é de retorno a médio e longo prazo. Nunca é em curto prazo. As marcas se perdem muito nisso quando põe lá – precisa crescer em vendas 12% por ano. Aí o resto infelizmente vai para o brejo. (...) a estratégia de marketing e de vendas tem que estar dentro da estratégia de marca”. (Aurora Yasuda – SVP Knowledge Management Millward Brown Brasil)

b. Pressão para resultados de curto prazo

A teoria e a prática dos negócios está fundamentada em uma crença de criar valor para o acionista. Por sua vez, o mercado de ações possui parâmetros de valor não exatamente compatíveis com o que se assume como valor de marca, não raro em total antagonismo ao que seria adequado numa ótica de construção de valor de marca (ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014).

“(…) normalmente esquece-se muito da pressão de vendas sobre o produto que leva a marca. E a pressão de vendas é a realidade do dia a dia e você raramente incorpora a pressão de vendas a um estudo de gestão da marca, mas no fim do dia às vezes ele é o fator preponderante, a necessidade de vender hoje versus a paciência para construir uma marca mais forte”. (Samuel Russell - Diretor de Marketing GM para América do Sul)

Como resultado desse contexto, mesmo organizações que acreditam profundamente no valor da marca como eixo central de seus negócios encontram dificuldades de tangibilizar e entregar a promessa da marca aos seus próprios acionistas.

“Eu acho que tem grandes momentos da economia que, quanto mais curto prazo ela é, mais dependente você fica de quem está dando o dinheiro para você fechar o trimestre. E o mundo está ficando nessa cadência cada vez mais, infelizmente, deixando a desejar os projetos de longo prazo. Nesse sentido, eu quero dizer que às vezes você fica dependente de um país porque você precisa fechar aquele número, e nesse caso você abre mão de coisas que são mais de longo prazo, como marca, estratégia de marca e gestão de marca, em prol de

um resultado de curto prazo, isso acontece sempre, é bem frequente”. (Claudia Colaferro – Presidente Dentsu Aegis Network Latam)

5.2.2. Maturidade da empresa sobre as suas marcas

No final dos anos 80, uma ideia revolucionou o ambiente do marketing: as marcas eram um patrimônio de alto valor econômico e, como tal, deveriam ser os principais vetores estratégicos dos negócios.

Essa virada de perspectiva naturalmente enquadrava as marcas como base da vantagem competitiva e da lucratividade de longo prazo, fazendo com que deixassem de ser um assunto meramente tático para ser um tema estratégico, diretamente ligado à estratégia do negócio e tratada com elevada prioridade dentro da maioria das empresas.

a. Valor da marca para a empresa

Segundo o recente relatório *Brand-Z Top 100 Most Valuable Global Brands* (MILLWARD BROWN, 2015), o valor total das 100 marcas mais valiosas do mundo atingiu seu mais alto nível nos últimos 10 anos e cresceu 14% de 2014 para 2015, na sequência de um crescimento de 12% no ano anterior. Ao longo dos últimos 10 anos, o valor total das marcas ranqueadas como as 100 mais valiosas do mundo, cresceu 126%.

Esse resultado confirma que as marcas realmente entregam retorno em valor superior e no tempo, não obstante as perturbações econômicas no ambiente global de negócios dos últimos 10 anos. Esses dados apresentados pelo *Brand-Z 2015* deveriam ser o suficiente para demonstrar aos acionistas que vale a pena investir em suas marcas para gerar ganhos superiores (MILLWARD BROWN, 2015).

No entanto, as empresas evoluem nesse entendimento de maneira não uniforme, com consequências diretas na gestão de suas marcas.

“É que tudo começa no primeiro nível de liderança do negócio. Eu acho que a expansão do valor da marca pelo CEO e pela diretoria da empresa é a coisa mais importante, porque molda todo o resto. Quer se trate de uma empresa de marca única como Red Bull ou Starbucks ou se você está falando de empresas que têm portfolio de marcas como Procter & Gamble, acho que a coisa fundamental é expandir a importância e o valor das marcas nos negócios. E eu acho que muitas empresas ainda não entenderam isso”. (Mario Simon – CEO Global Millward Brown Vermeer) [Tradução minha]

Segundo os entrevistados, a capacidade de compreensão do valor da marca está ligada ao quão maduras estão as empresas no entendimento e na prática desta visão de valor.

b. Gestão estratégica de informações

A gestão estratégica de informações é também uma nuance importante desta maturidade da empresa. Quanto mais a empresa estiver madura e orientada para a gestão do valor das suas marcas, mais importante torna-se a gestão estratégica de informações sobre elas.

“A informação, para mim tem a ver com a capacidade de gestão da informação. A informação correta. Eu acho que muitas vezes as empresas entram com dados inflacionados ou pouco realistas ou às vezes otimistas demais sobre suas marcas, eu sinto que falta uma inteligência. Acho que deveria ser gasto mais tempo, mais dinheiro em ter as informações corretas e suficientes para a gestão das marcas. Informação nesse caso é poder mesmo”.
(Marlene Bregman – VP Consultora Sênior Leo Burnett Brasil)

De fato, o ambiente global de negócios é extremamente veloz e intensivo em informação e conhecimento. Para sobreviver nesse ambiente, é preciso saber e aprender rápido (BARTLETT e GHOSHAL, 2000).

c. *Know-how em Global Branding*

Segundo Aurora Yasuda – Knowledge Management Millward Brown Brasil, “existe uma espécie de maturidade para esse tipo de trabalho a nível global do ponto de vista da empresa, um *know-how*”.

Construir competência em *Global Branding* também está relacionado com a maturidade da empresa em relação às suas marcas. O “*know-how*” é propriamente o saber como fazer. Como desenvolver estratégias vencedoras? Como trazer para a vida essas estratégias em escala global? Como gerenciar esses inúmeros interfaces e pontos de contato entre a marca e seus consumidores globalmente? Como trabalhar entre matriz e países, e entre países e matriz? Como desenvolver conhecimento dentro da companhia? Como mensurar a performance das iniciativas? Como organizar os processos? Quanto depender das agências e de outros parceiros?

“Depende do quão madura a empresa é em relação a sua marca, se ela está madura, o processo está dentro de casa. Se ela não está madura o processo está fora de casa. Às vezes troca mais a pessoa de marketing da empresa do que a da agência, então a agência vira a sua biblioteca sobre o que é a marca. Mas de maneira geral, uma Coca - Cola não precisa recorrer a sua agência para saber o que ela é, o conhecimento está dentro da empresa e nas menos maduras está fora”. (Claudia Colaferro – Presidente Dentsu Aegis Network Latam)

d. Estágio de globalização do negócio

O estágio de globalização do negócio discutido pelos entrevistados considera o momento de uma dada empresa na sua jornada de globalização. Deve ser compreendido como ponto de partida para uma reflexão sobre como este momento impacta na gestão global de marcas.

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), cinco são as fases do processo de internacionalização de um negócio: foco doméstico, quando ainda está voltada apenas para as oportunidades do mercado de origem; etapa pré-exportação, geralmente quando recebe alguma solicitação para exportar ou internacionalizar; a fase de envolvimento experimental que envolve geralmente uma primeira exportação; o envolvimento ativo, quando a empresa passa a explorar novas possibilidades no exterior e finalmente o momento do comprometimento, no qual os negócios internacionais se estabelecem como uma parte importante dos investimentos e da criação de valor da empresa (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

Os entrevistados participam atualmente de negócios em diferentes estágios de internacionalização e puderam contribuir com óticas variadas sobre essa mesma questão.

“(…) Sempre partimos com um parceiro local para apoiar a empreitada e esse era um diferencial na balança. Porque se você tinha um parceiro mais dedicado, mais empreendedor, mais envolvido com o negócio, sempre andava melhor. Sempre ultrapassava a barreira das questões de mercado, questões de concorrência e consumidor. Isso era bem relevante. Já, por exemplo, vamos para a Espanha, vamos para Portugal, mas nós operando diretamente. Aí já é outro jeito de trabalhar”. (Andréa Mota – Diretora Executiva do Grupo O Boticário)

Segundo Samuel Russell, Diretor de Marketing GM para a América do Sul:

(...) a primeira tentativa foi de decidir tudo no escritório central e passar para baixo, e isso só criou rejeição. As coisas começaram a funcionar quando a equipe central parou de tentar produzir e mandar pronto, e começou a ir às operações e ensinar a pescar. Não era dar o peixe, se a gente quer comer carne. O primeiro ano da globalização foi mais ou menos isso, eles estavam querendo pescar lá e passar o peixe para nós, e nós não queríamos o peixe. O

fator fundamental nesse trabalho global que a gente está fazendo hoje, é a equipe central em Detroit passou a fazer um papel menos de execução e mais de educação.

5.2.3. Tensão global-local

Segundo De Mooij (2013), o paradigma global-local é um paradoxo. Ninguém pode realmente pensar global uma vez que todos pensam conforme padrões de pensamento próprios de sua cultura.

Pode-se, porém, agir em nível global, e é isso que as companhias globais fazem ao agir, porém essa ação demanda inúmeras decisões críticas e tantas outras estratégicas (DE MOOIJ, 2013).

A empresa Diageo faz parte das que agem globalmente e que são consideradas “escola de *global branding* e *global marketing*” pelos profissionais do campo (DE SWAAN ARONS; VAN DEN DRIEST, 2010). Rob Malcolm, ex-Global CMO (*Chief Marketing Officer*) e considerado fundador e entusiasta do modelo Diageo de *Global Branding*, prega como abordagem ideal para resolver essa tensão, um delicado malabarismo entre liberdade, controle, foco, flexibilidade e sensibilidade local, conforme depoimento coletado e relatado no estudo *Leading Global Brands* (DE SWAAN ARONS; VAN DEN DRIEST, 2010).

Ainda segundo Rob Malcolm (1999 apud DE SWAAN ARONS; VAN DEN DRIEST, 2010), a gestão global de marcas trataria de descobrir o ponto certo e as nuances entre o que é global e o que é local. Contrariando a voz corrente e concordando com De Mooij (2013), o caminho para ele seria exatamente o **pensar local e agir global**. [grifo meu]

É a ação que se relaciona com os desafios da escalabilidade, não necessariamente o pensamento, tampouco a visão de mundo. Talvez esse aparentemente simples discernimento já resolvesse muito da tensão que de fato existe na gestão global de marcas e que os entrevistados dessa pesquisa também apontam como fator crítico.

a. “*The right balance*”

O fato é que, encontrar o ponto ótimo entre globalização e localização é questão essencial não só para a gestão global de marcas, mas para decisões estratégicas do próprio processo de internacionalização de empresas (ZOU e CAVUSGIL, 1996; BARTLETT e GHOSHAL,

1999; GHEMAWAT, 2001; SCHMID e KOTULLA, 2011). A questão deste equilíbrio global-local é, portanto, mais abrangente, mais estrutural; por isso é tão debatida.

No campo da gestão global de marcas, recentemente Schmid e Kotulla (2011) publicaram um estudo no qual realizaram uma profunda e oportuna análise crítica, percorrendo mais de 300 artigos ao longo dos últimos 50 anos de produção acadêmica sobre padronização versus adaptação da estratégia de marketing através dos diversos mercados.

Segundo Schmid e Kotulla (2011), dos 274 artigos que prescrevem alguma decisão entre padronizar e adaptar, 8% deles recomenda a padronização internacional, 14% sugerem adaptação e 68 % dos artigos concluem que as empresas têm de tomar suas decisões com base na situação/contexto específico que, por sua vez, não vem delimitado com clareza.

Esse meio de caminho realmente não pode ser generalizado, pois é particular a cada empresa, seu contexto, seu momento e, por isso, é também chamado de abordagem contingencial (DE MOOIJ, 2013).

“(...) a gente está passando por isso agora, é uma vez que você define que quer ser global vem a definição de quão centralizado ou descentralizado você quer ser em termos de marketing. E você pode ir atrás de um modelo que é totalmente descentralizado, como a gente funcionava antes desses dois anos, e aí realmente não tem nenhuma consistência em nada. Então, em minha opinião não é a forma certa de se operar, mas aí você tem também o outro extremo que é totalmente centralizado. Que, *by the way*, a gente tentou fazer aqui no início e também não funciona. Porque aí tem que poder ter os planos certos para cada mercado e eles variam muito. Então não dá para ser 100% centralizado também. Aí você entra na discussão de qual é o *right balance*. E, na minha experiência até hoje, não existe certo ou errado. Vai depender de um milhão de coisas, vai depender de como a sua empresa é organizada, em que estágio você está de entendimento da sua marca”. (Sigal Cordeiro – Diretora Global da marca Chevrolet)

Até início dos anos 90, tanto na literatura acadêmica quanto na prática das empresas, essa discussão era uma espécie de “disputa” entre perspectivas mutuamente excludentes (DE CHERNATONY, HALLIBURTON e BERNATH, 1995). Oportunamente, Samiee e Roth (1992) dedicaram um estudo para medir a influência dessa decisão - adaptação ou padronização - nos resultados das empresas e chegaram à conclusão que não há diferença significativa entre uma estratégia e outra do ponto de vista de performance. Não há receita e aparentemente nunca houve.

b. Tomada de decisão

A questão entre padronização e adaptação na gestão de marcas ou, melhor dizendo, a decisão global-local, considera a existência de um *trade-off* entre a competitividade local a partir da execução da marca mercado a mercado, e as economias de escala e escopo obtidas por meio de uma execução padronizada nos diversos países (AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999; LEVITT, 1983).

A jornada em busca da eficiência perdida é um dos aspectos mais discutidos na prática da tomada de decisão em *Global Branding*. A própria Diageo, que é uma empresa com bastante “*know-how*” no assunto e com uma filosofia mais sensível às questões locais, lamenta essa perda indesejável de eficiência. Segundo o diretor de Marketing e Inovação da companhia, Edward Pilkington, “embora você considere desenvolver comunicação, inovação e outras plataformas em múltiplos países, elas não serão tão brilhantes por causa da falta de eficiência, basicamente”.

A economia de escala e escopo prometida pela globalização dos mercados (LEVITT, 1983) pode não existir na prática, seja porque as eficiências imaginadas em mídia e execução de comunicação das marcas não sejam significativas de fato, ou por uma simples ponderação de custo de oportunidade sugerido pelo embate eterno entre a eficiência global e a relevância local (AAKER E JOACHIMSTHALER, 1999).

Tomar uma decisão nesse contexto é certamente um aspecto crítico para os gestores globais de marca e está relacionado ao fator aqui nomeado como ‘tensão global - local’. Essa tarefa torna-se ainda mais árdua quando o gestor global tem crenças diferentes da equipe local e certa assimetria de informações e conhecimentos aplicados àquele determinado país.

“(...) é difícil essa decisão de você contrapor o conhecimento local com a crença global, é muito difícil. Se você contrata gente local você tem que acreditar que essas pessoas sabem alguma coisa sobre aquele mercado que você não sabe. E essa coisa é muito difícil, para no fim se chegar à conclusão de que o posicionamento global é perfeitamente possível, de que não existe motivo para você ter variações locais muito diferentes uma da outra”. (Carla Schimitzberger, Diretora Executiva da marca Havaianas).

Ainda explorando a tomada de decisão na realidade da gestão global de marcas, outro aspecto que emerge fortemente entre os entrevistados aponta que, no fim, a decisão sobre a marca termina nas mãos de quem teria a responsabilidade sobre o resultado do negócio, ou seja,

“quem manda no P&L.”⁹

“(…) depois das crises europeia e americana houve um movimento de passar o poder do P&L aos mercados subdesenvolvidos, porque é daí que vem o crescimento, os ganhos e a complementação dos resultados das matrizes. A partir do momento que você depende desses mercados, como eles são subdesenvolvidos a marca provavelmente deve estar menos desenvolvida, menos madura, consolidada. As vezes ela até tem uma participação de mercado bastante alta pela falta de concorrência, mercado pouco desenvolvido, mas supostamente você tende a ter um desenvolvimento da marca bem mais caótico, que é mercado novo, que está menos maduro. Se então este mercado tem uma autonomia maior e poder nesse momento que você está dependendo disso para fechar o número, então você tem que abrir mão de seus *guidelines* de marca, ou até repensá-los”. (Claudia Colaferro – Presidente Dentsu Aegis Network Latam)

c. Alinhamento entre times global e local

Outra importante dimensão desse fator discutido nas entrevistas foi a questão do alinhamento entre os times global e local.

Esse termo “alinhamento” emergiu ao longo de todas as entrevistas e sempre no sentido de estabelecer uma linha comum de pensamento e ação, de pôr as partes em cooperação e/ou em acordo. A expressão tem mais valor em Inglês do que em Português, mas pareceu muito em voga no tema, em ambas as línguas.

Compartilhar a mesma visão e adotar uma mesma linha de pensamento é o início da tensão global-local e é epicentro das discussões no campo há mais de 50 anos (SCHMID e KOTULLA, 2011).

“(…) quase sem exceção os executivos de um determinado país acham que no país deles é diferente. Então você tem uma marca, um produto para vender e – Ah, mas no meu país isso não funciona. Tem que ser diferente. – Ah, no meu país esse produto não vai, tem que ser diferente. E no fundo no fundo (...) tem variações, mas são variações pequenas dentro do hábito mais geral que os consumidores buscam em uma categoria de produtos”. (Carla Schimitzberger, Diretora Executiva da marca Havaianas)

Mas alinhamento não quer dizer apenas a mesma linha de pensamento. Quer dizer também integração, confiança, empatia, trabalho em conjunto.

“Integração das equipes no sentido de confiar, você tem que ter uma sensibilidade que o seu vizinho pode e deve fazer parte da estratégia global, mas também precisa de um reconhecimento das suas características locais.

⁹ *Profit and Loss* ou demonstrativo de lucros e perdas de um negócio

Você tem que ter a integração, ou a confiança entre as equipes, não é uma questão organizacional, é simplesmente que os outros entendem a sua situação e você entende a situação deles”. (Samuel Russell - Diretor de Marketing para América do Sul)

Alinhar também tem a conotação de aprender junto, aprender com o outro e compartilhar conhecimento. Essa é, inclusive, uma maneira para fazer com que as pessoas debatam, compartilhem pontos de vista e naturalmente alcancem uma visão comum. Como tal, é uma prática da Diageo, por exemplo.

“(…) deve-se fazer isso a cada ano, sua marca, você deve olhar para isso. Você sabe o que ainda está funcionando, o que é relevante, o que é que você não deve modificar e o que você precisa para mudar. O que você fez há dois anos pode não ser relevante agora. Isso é o que eu faço com as minhas marcas, que é o que fazemos juntos todos os anos”. (Edward Pilkington – Diretor de Marketing e Inovação Diageo para Europa)

5.2.4. Integridade da marca e da sua gestão

A marca significa muito mais do que um produto real. Ela incorpora um conjunto de valores e atributos, tanto tangíveis quanto intangíveis, que contribuem para diferenciá-la e, no fim, entregam uma síntese da promessa de valor que é feita ao consumidor (KELLER, 1993; ARMSTRONG, CUNNINGHAM e KOTLER, 2002; e CHAMBADI *et al.*, 2006).

Dessa forma, cria-se através da marca uma expectativa de que a promessa desejada pelos compradores será sempre atendida da mesma forma e em qualquer dos pontos de contato ou interação que estes venham a ter com a marca, não importando em que ambiente, meio ou mercado (AAKER, 2014).

Entregar de modo coerente e uniforme a promessa da marca em todos os seus pontos de contato é mais complexo de acordo com o enredamento desta composição de *touch points*. No entanto, garantir essa uniformidade, essa coerência e, em última análise, essa segurança ao consumidor em todo e qualquer ponto de contato é o que se quer dizer com o conceito de integridade da marca (ARONS, VAN DEN DRIEST E WEED, 2014).

“(…) Integridade é a capacidade que a marca realmente tem de controlar 100% dos aspectos da experiência do consumidor, da transmissão dos seus valores e dos efeitos da sua promessa. (...) De muitas maneiras, para um grande número de empresas, a marca é um dos seus elementos do sucesso. Mas há outros elementos: cadeia de suprimentos; fábricas; organização de vendas; canais de venda. Todas essas atividades são geridas de forma independente da marca, mas nem todas essas funções “entregam” pela marca, então não há

integridade”. Mario Simon – CEO Global Millward Brown Vermeer
[Tradução minha]

a. Propósito da marca

Tudo começa pelo propósito da marca, ou seja, qual o papel maior da marca na vida de seus consumidores e, conseqüentemente, como fazer com que a marca tenha um impacto mais significativo em suas vidas? (AAKER, 2014; ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014).

Essa discussão é bastante atual e teve alta ocorrência entre os entrevistados. Sua origem está na busca constante de diferenciação e posicionamento entre as marcas em um mundo de crescente comoditização e disponibilidade de recursos e tecnologias equivalentes a todos os competidores (ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014). Nesse contexto, buscar construir um diferencial sobre valores, princípios e cultura da empresa seria, por exemplo, uma opção mais genuína e, portanto, menos copiável por parte dos concorrentes.

No entanto, dependendo do segmento de atuação da empresa, seus valores e princípios seriam pouco relevantes ao consumidor. É preciso conectar-se com uma razão maior e mais coletiva, algo que tenha significado para outras pessoas além da empresa. Um consumidor pode conectar-se fortemente com uma marca por admirar, respeitar e sobretudo compartilhar do seu propósito maior.

O posicionamento de marca por meio de um propósito ou *purposeful positioning* - marca registrada de seus autores De Swaan Arons e Van Den Driest (2010) – prega que uma marca deve representar ativamente e fundamentalmente algo maior - um propósito - e então criar modos de aproveitar o alcance e o impacto que tem para permitir tanto a si quanto a seus consumidores fazerem uma diferença positiva na sociedade.

Exemplos acerca da Starbucks e da Whole Foods são utilizados frequentemente para ilustrar esse conceito tão debatido e perseguido pelos gestores globais de marcas neste momento. A sócia VP da MaterialLab e ex VP de Marketing McDonald's Latam diz: “O propósito, na verdade, é como um DNA. Qualquer produto que seja não deve ter como propósito apenas o seu consumo, ele tem de ser um gerador de um bem maior para a sociedade”.

Essa abordagem, por outro lado, tem enorme utilidade também ao interno da empresa, pois um propósito não é só atraente e desejado pelos consumidores, mas, sobretudo pelos funcionários, parceiros e diversos *stakeholders* da marca (DE SWAAN ARONS e VAN DEN DRIEST, 2010).

“(…) Então as marcas são o propósito. Elas são nos seus dirigentes, nos seus funcionários, nos seus fornecedores, em todos os seus *stakeholders*, elas praticam isso. Quando você compra um discurso ele vira mentira rapidamente. Propósito não”. (Tania Kulb – Sócia VP da MaterialLab e ex VP de Marketing McDonald’s Latam)

Um propósito teria o poder de unificar a visão estratégica da marca e do negócio perante seu público interno, com isso conectar as pessoas com a empresa, inspirá-las, renovar e reforçar as relações por meio desse sentido de existência (DE SWAAN ARONS e VAN DEN DRIEST, 2010).

Isso tudo é muito importante, mais ainda quando a marca ganha uma missão e uma escala globais:

“Eu acho que se você está construindo uma marca globalmente, você precisa ter uma visão clara da maneira como quer levar a marca adiante. Você tem que ser muito claro sobre o que a marca representa e você tem que ser muito claro sobre os propósitos da marca”. (Edward Pilkington – Diretor de Marketing e Inovação Diageo para Europa) [Tradução minha]

O propósito torna-se importante também como um eixo de alinhamento da execução dessas marcas nos diversos mercados. Um propósito forte, compreendido e compartilhado em toda a organização, pode ser capaz de informar a estratégia, a estrutura, pessoas e a tomada de decisão na gestão global de marcas.

“(…) o que ficou claro nessa reunião com a Coca-Cola é que ela tem um entendimento tão bom e claro de sua marca, e que *it’s all about happiness* e já faz tanto tempo que eles estão atrás disso, que hoje todo mundo entende isso no mundo inteiro e dentro da organização toda. Não só em marketing. Então por isso, nesse *balance* de centralizado e descentralizado eles podem ser um pouco mais descentralizados”. (Sigal Cordeiro – Diretora Global da marca Chevrolet)

Mas há quem discuta o propósito da Coca-Cola, afinal promover a felicidade é uma missão polêmica diante do produto que carrega a própria marca.

“Coca-Cola como produto, o carro-chefe, que carrega a marca mais global do planeta. O que o produto em si representa para a sociedade? Para eles

representa alegria. Para a sociedade, para qualquer cidadão, o que significa Coca-Cola? Um produto com muito açúcar e muito disponível, fácil de você encontrar em qualquer lugar. Seguro. Para o bem estar do indivíduo e a saúde, assim como cigarro, está comprovado que causa um prejuízo. Qual é a sobrevivência disso no mundo?”(Tania Kulb – Sócia VP da MateriaLab e ex VP de Marketing McDonald’s Latam)

Segundo Arons e Van Den Driest (2010), o fato é que parece haver uma crescente demanda social para que as empresas e marcas tenham uma participação na solução dos problemas que a sociedade enfrenta. Porém há uma sensação de recompensa ainda mais positiva quando uma empresa consegue fazer ao mesmo tempo bons negócios e “a coisa certa” para a sociedade. O ciclo se fecha virtuosamente.

b. Estratégia de Branding

Já é um grande desafio a construção de uma estratégia de marca superior em um único país. A escala global aumenta o desafio exponencialmente.

Na virada do milênio, Aaker (AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999) publicou uma provocação por meio de seu artigo *The Lure of Global Brands*: marca global ou liderança global de marca? Qual estratégia seguir?

Essa pergunta continua em discussão e os seus pontos chave ainda bastante debatidos. A economia de escala e escopo pode não existir na prática, e encontrar uma estratégia global única e realmente poderosa para uma marca é mais exceção do que regra na realidade das marcas globais.

A proposta de Aaker e Joachimstaler (1999) é que seja essa a primeira ponderação de todas: uma marca global pode não ser de fato a melhor resposta a uma determinada configuração de mercados onde existam, por exemplo, diferenças muito fundamentais em participação e posicionamento, no estágio de maturidade da marca, em sua imagem percebida, quadro concorrencial, motivações de consumo ou aspectos simbólicos de marca levando a diferentes conceituações e interpretações por parte dos consumidores nas diversas culturas locais.

O tema estratégia de *branding* se apresenta nas entrevistas por meio das seguintes dimensões: campanhas de comunicação, arquitetura de marca em nível internacional, pertinência temporal e efeito país de origem. Todas essas dimensões são comentadas a seguir.

Campanhas de comunicação:

As campanhas de comunicação são um elemento central da execução da estratégia de marcas e, em nível global, um ponto importante da tomada de decisão global-local e de padronização-adaptação. Essa decisão dependerá da estratégia global de marca adotada, do estágio de desenvolvimento dos mercados, de decisões sobre posicionamento da marca em nível internacional e local, grau de aproximação cultural almejada com os diversos países, características do produto, serviço ou oferta em pauta, além da forma, estilo e meios escolhidos para a comunicação da marca (DE MOOIJ, 2013).

Como em todo dilema global-local já apresentado, assume-se que a unificação da campanha de comunicação em nível global é uma excelente oportunidade de eficiência. Em contraponto, sempre haverá a discussão sobre a eventual perda ou redução da eficácia local.

A globalização da mídia, da tecnologia e por fim de alguns mercados consumidores é uma tendência inevitável (LEVITT, 1983; KAPFERER, 2003). **No entanto, a globalização das marcas é uma escolha resultante de uma decisão empresarial, não é uma necessidade do consumidor** (KAPFERER, 2003; DE MOOIJ, 2013) [grifo meu]. A globalização das marcas é, portanto, um aproveitamento de oportunidade que se origina principalmente a partir da observação de similaridades entre grupos de compradores em diferentes países (LEVITT, 1983; KAPFERER, 2003). Portanto, retornando a Aaker e Joachimstaler (1999), uma marca global pode não ser a melhor estratégia para crescimento internacional do negócio.

A comunicação da marca e suas decisões decorrentes encontram-se a serviço da melhor expressão da estratégia de marca escolhida. Operacionalmente, porém, sugere-se que mesmo sendo uma campanha global, a publicidade nunca deva parecer “tipo exportação” (KAPFERER, 2003; DE MOOIJ, 2013).

Efeito país de origem:

Segundo Carla Schimitzberger, Havaianas:

“Isso surgiu em 98, o ano de Copa do Mundo e o produto foi criado como um produto promocional para dar sorte para a Seleção Brasileira, por isso que ele tem os filetes nas cores do Brasil e tem a bandeirinha do Brasil. Era simplesmente um produto promocional. O Brasil perdeu para França na final e começou-se a tirar o produto de mercado. Mas as pessoas tinham gostado daquele produto e aí decidiu-se manter, mas rebatizá-lo de Havaianas Brasil.

Hoje é uma das linhas de maior representatividade. Na Europa ela representa 45% do volume total. E aí a Havaianas acabou sendo associada com toda a parte boa do Brasil, que é o brasileiro otimista, o brasileiro alegre que sabe levar a vida. As pessoas entendem que Havaianas é do Brasil. Por outro lado, se eu fizesse um chinelo na China, na Europa Oriental, na América Central, a gente testou vários lugares; a intenção de compra cai entre 20 e 30 pontos”.

O efeito país de origem da marca (*COO – Country of Origin*) continua a engajar os gestores globais de marcas, pois, como visto no relato de Havaianas, é de suma importância em algumas categorias (BALABANIS e DIAMANTOPOULOS, 2011).

As primeiras pesquisas no tema eram focadas no "*made in*", em que a origem da marca de um produto em geral correspondia ao seu local de fabricação. Em resposta à evolução da economia global, onde fabrica-se em vários lugares do mundo, o conceito relevante passou a ser a percepção origem da marca. Isso é consistente com o conselho na literatura recente que considera como *Country of Origin* COO importante àquele que os consumidores associam à marca (BALABANIS e DIAMANTOPOULOS, 2011; MAGNUSSON, WESTJOHN e ZDRAVKOVIC, 2011).

Arquitetura de marcas em nível internacional:

Construir a arquitetura de marcas em âmbito internacional é um dos componentes chave para o sucesso de uma estratégia com foco global, podendo ainda prover aos gestores meios para potencializar marcas fortes em novos mercados, assimilar marcas adquiridas e integrar estratégias através de países (DOUGLAS, CRAIG e NIJSSEN, 2001).

“(…) Temos um monte de sub-marcas dentro da marca. Então, quando estamos lançando campanhas de comunicação, nós concentramos nossos esforços nas sub-marcas, por causa das suas metas muito específicas em cada país. E, com base nisso, desenvolvemos os estudos sobre o *target* que queremos atingir local ou regionalmente”. (Cecilia Bavio – Diretora de Marketing Sony América Latina)

Pertinência temporal:

Manter a atualidade da marca e de sua proposta de valor ao passo em que clientes, produtos e tecnologias evoluem é um desafio da gestão de marcas, que, também, implica uma complexidade maior quando em escala global (KAPFERER, 2003).

“(…) Há poucos anos atrás o McDonald’s não era uma marca a frente de um produto que gera obesidade, mal à saúde e tudo mais. Começou em um

determinado momento. Hoje isso é fundamental. Quando se fala em McDonald's fala-se também em má alimentação, se fala em obesidade, se fala em uma série de coisas ruins. Na época que eu trabalhei com esta marca era sinônimo de jovialidade, estar à frente do tempo. Nada do que eu fiz para esta marca no passado serve para hoje em dia, a não ser enxergar que hoje é completamente diferente de cinco, 10, 15, 20 anos atrás. **Então, ser presente no tempo e encarar qual é a situação deste momento é fundamental**". (Tania Kulb – Sócia VP da MateriaLab e ex VP de Marketing McDonald's Latam) [grifo meu]

5.2.5. Estrutura adequada à estratégia

Segundo Aaker e Joachimstaler (2000), o primeiro e maior desafio das marcas que almejam a liderança é, nas palavras dos autores, "criar uma organização construtora de marcas", ou seja, criar uma estrutura e uma cultura organizacional que levem a marcas fortes. Essa questão fica ainda mais crítica quando compreendem múltiplos produtos, mercados e/ou países (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2012). De acordo com Edward Pilkington, Diretor de Marketing e Inovação Diageo:

"(...) você precisa de uma organização para ter uma marca líder global, você precisa de uma organização que acredite nisso, invista e tenha uma cultura totalmente centrada na construção de marcas". [Tradução minha]

As empresas que migraram de uma abordagem tática local à marca para uma abordagem estratégica em nível global, tiveram sempre uma tendência natural em organizar novas estruturas para a coordenação centralizada das suas marcas (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000).

Muito embora essa coordenação centralizada em nível global possa trazer benefícios, traz como efeito colateral indesejado uma complexidade organizacional que resulta geralmente em perda de foco, capacidade e velocidade de resposta local, além de criar organizações inchadas e deixar pouco clara a responsabilidade pelos resultados alcançados (AGUIRRE *et al.*, 2008).

"(...) Qual é a melhor estrutura internamente? Isso é um obstáculo hoje. Tem muita gente fazendo muita coisa, todo mundo se perde um pouco de quem tem o *final say*. O P&L da empresa está em cada uma das regiões e não em cada uma das marcas. E aí você meio que acaba entrando em um monte de conflitos, entre o departamento global, entre as regiões; entra num *loop de decision making* e aí, toda essa eficiência que você deveria ter você não tem mais". (Sigal Cordeiro – Diretora Global da marca Chevrolet)

a. Organização em âmbito global

A questão global-local na gestão global de marcas desafia as empresas em nível estratégico e

no decorrente nível de operação, ou seja, modelo operacional, estrutura e competências necessárias para viabilizar a determinada estratégia.

O debate sobre qual seria a organização ideal é inócuo uma vez que na maior parte dos casos a solução adequada àquela empresa está em algum ponto de um contínuo que vai da centralização global à total autonomia (AGUIRRE *et al.*, 2008; SCHMID e KOTULLA, 2011; DE MOOIJ, 2013).

Em todos os casos, a recomendação é de manter a estrutura e o modelo de operação o mais simples possível e avaliar se, para algumas categorias ou algumas marcas, não seria melhor abrir mão dos potenciais benefícios de escala em prol da simplicidade organizacional e da velocidade de tomada de decisão (AGUIRRE *et al.*, 2008).

b. Processos para gestão das marcas

Uma marca global dificilmente é constituída por decreto. Ela deve ser conquistada, construída em conjunto por meio de uma eficiente e inspirada gestão global da marca, uma estrutura organizacional adequada e finalmente processos de trabalho que cultivem e produzam brilhantismo tanto no pensamento quanto em sua execução (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000).

“(…) conversamos com uma executiva de marketing da Coca-Cola e ela estava falando mais ou menos como eles operam. Eles têm o grupo central, mas o grupo central é muito mais para coordenação e *sharing best practices* e para estabelecer processos globais. Mas, que aí por exemplo, o desenvolvimento de campanhas é feito pelos mercados. Dentre os mercados eles tem os mercados que são mais desenvolvidos, então geralmente para grandes campanhas eles dão liderança para esses grandes mercados. E aí eles compartilham depois com todos os outros”. (Sigal Cordeiro – Diretora Global da marca Chevrolet)

É sempre importante lembrar que a globalização é um procedimento voluntarista, ou seja, é uma atitude que procura tirar o máximo partido das convergências e similaridades de um país para o outro (KAPFERER, 2003).

Por outro lado, a busca pelas similaridades guarda em si a ameaça do mínimo denominador comum como resposta, e, a gestão global da marca não deve ser confundida com a gestão pela média (KENICHIE OHMAE, 1995 apud DE MOOIJ, 2013).

Os processos, procedimentos, sistemas de trabalho e tomada de decisão devem ser

considerados também à luz dessas questões.

c. Parceiros estratégicos

A importância e a criticidade dos parceiros estratégicos para a gestão global de marcas é unanimemente discutida entre os entrevistados e mais raramente encontrada no ambiente teórico.

O aspecto mais discutido foi a qualificação dessas parcerias e a sua importância estrutural: maturidade e a competência dos parceiros em nível global, a qualidade dos parceiros de execução local, a relação de dependência entre marca e parceiros externos nomeados como vetores de alinhamento global e sua influência no sucesso geral da marca.

“Acho que a ALMAP, sem dúvida nenhuma foi a agência que ajudou a gente a reposicionar a marca, está com a gente há 20, 21 anos. Tem um papel estrutural. É importantíssima. Conhece essa marca tão bem quanto a gente, então a ALMAP, sem dúvida nenhuma é um parceiro, quase irmão”.
(Carla Schimitzberger, Diretora Executiva da marca Havaianas)

Outra dimensão interessante desse tema refere-se à obtenção de vantagem competitiva por meio de parcerias estratégicas globais com grandes operadores de mídia e tecnologia como, por exemplo, Google, Facebook, dentre outros.

“(…) tem as maiores empresas de mídia digital que estão querendo ter uma *partnership* com as marcas muito fortes para poder ajudar a trazer suas estratégias de marca realmente *to life*. Para mim agora são esses *strategic media partners* que a gente tem que *leverage* o conhecimento do Google, conhecimento do Facebook. Por que não?” (Sigal Cordeiro – Diretora Global da marca Chevrolet)

Ainda dentro do tema das parcerias estratégicas, o papel e o valor desses serviços e o modelo de contratação destes parceiros também vem sendo debatido.

“Quanto vale o “vem para rua” para um cara da criação? A gente queria sim que as pessoas fossem para a rua torcer. Torcida#. A gente fez uma música. Foi planejado aquilo. Mas teve um resultado digital, foi um resultado viral. Mas esse resultado todo quanto vale? Quanto vale conectar a Fiat com os *millennials*? Tem alguém medindo isso? Como se cobra por isso?” (Pablo Arteaga – Presidente da Leo Burnett México).

d. Mentalidade Global

A orientação global de uma organização é tão mais forte quanto maior for a ênfase que esta

confere ao seu sucesso global, em oposição à valorização de medidas de sucesso baseadas apenas nas performances dos mercados locais observados isoladamente (TOWNSEND *et al.*, 2004)

Por sua vez, a orientação global da liderança constrói-se sobre a habilidade de ver o mundo todo como seu mercado de atuação. Essa mentalidade é um fator crítico fundamental para que as empresas consigam adaptar suas estratégias e estruturas às condições requeridas de competitividade em nível global (TOWNSEND *et al.*, 2004).

Essa mentalidade global dos gestores da marca e da organização aparece como um aspecto importante entre as entrevistas.

“Eu experimentei a gestão de uma marca global feita de uma forma verdadeiramente global, com a mentalidade global. O que quero dizer é que as marcas são geridas obviamente por pessoas e novamente a cultura de origem das pessoas tem uma influência sobre a forma como a própria marca é gerida”. (Emanuele Saffirio – CEO DDB Itália) [Tradução minha]

De Mooij (2013) afirma que não há dúvida de que a cultura do país de origem da marca influencia a visão de mundo dos seus gestores e, por sua vez, essas diversas visões de mundo influenciam, por exemplo, o grau de padronização ou flexibilização das estratégias e estruturas das marcas a nível global.

Kapferer (2003) realizou um levantamento entre importantes países detentores de marcas globais – Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, Japão, Suíça, França e Itália – e concluiu exatamente a mesma coisa: de fato existe uma forte relação entre o tipo de estratégia seguida e a origem da marca em questão. Por exemplo, as marcas nascidas na Itália ou França seriam mais ligadas às políticas de adaptação local, isso também se confirma na prática de uma das entrevistadas:

“(…) Claro que companhias europeias de origem latinas tendem a ser mais friendly com relação a essa história de globalização e padronização. Companhias mais pesadas como as alemãs, até como as americanas tendem a ser muito práticas, muito cartesianas e isso interfere muito na gestão das marcas”. (Malu Antonio, Gerente de Propaganda da Marca Fiat para a América Latina)

e. Talentos

Essa grande discussão sobre estrutura não poderia negligenciar o ponto talvez mais crítico

para toda e qualquer atividade empresarial e também para o *Global Branding*: os talentos humanos à frente dessas marcas.

Conforme os mercados se globalizam, o marketing e as marcas vão globalizando junto. Com isso surgem posições estratégicas em *Global Branding* e, naturalmente, a necessidade de uma classe de gestores globais de marca que estejam capacitados e bem preparados (DE SWAAN ARONS e VAN DEN DRIEST, 2010).

“Por que ela* pôde fazer um trabalho global assim deslumbrante? Porque ela como profissional estava formada para isso, ela teve formação na Procter do Brasil, na Procter do Canadá, então ela sabia, ela entendia como fazer gestão global de uma marca desde a estratégia até implementação. Por isso que eu acho que a formação das pessoas dentro da organização, o RH, o RH, o RH, o RH, é fundamental o RH trabalhando junto com CEO”. (Marlene Bregman – VP Consultora Senior Leo Burnett Brasil *referindo-se a Carla Schimitzberger – CEO Havaianas)

5.2.6. “Walk the talk”

Essa é uma expressão popular americana que emergiu em uma das entrevistas como modo de resumir o desafio de praticar o que se prega. De fato, para o que se refere à gestão global de marcas, há uma consciência comum entre os seus praticantes de que é bem mais fácil falar do que fazer (DE SWAAN ARONS e VAN DEN DRIEST, 2010). Nesse estudo, percebe-se essa mesma consciência.

Resumidamente os entrevistados elencaram três principais dimensões que seriam críticas no desafio da gestão global de marcas na prática, ou seja, no seu fazer cotidiano e concreto. Passa por uma questão amplamente debatida sobre liderança; pela necessidade de promover um profundo envolvimento de toda empresa com a marca e, finalmente, pela criação de uma linguagem comum primeiramente entre todos os *stakeholders* que se relacionam diretamente com a gestão das marcas, mas justamente estendendo-se à toda empresa. Esses três aspectos seriam infraestruturais para constituir um ambiente favorável e próspero à gestão bem-sucedida de marcas em escala global.

a. Aspectos e decisões sobre liderança

Os dois pontos mais importantes discutidos nesse tema pelos entrevistados foram fundamentalmente a necessidade de ter um alinhamento de todas as lideranças da empresa sobre as marcas e de alcançar o envolvimento do mais alto nível de liderança organizacional,

preferencialmente até o CEO: “Acho que o trabalho de marca bem feito é um trabalho do CEO da empresa”, diz Aurora Yasuda – Knowledge Management Millward Brown Brasil. Segundo Sigal Cordeiro, Diretora Global da marca Chevrolet: “Em nível global, se você não tem esse backup de liderança, e eu vou falar que eu acho que tem que ser *“all the way up to the CEO”*, para falar bem a verdade, você não consegue fazer”.

De fato, a liderança da marca, quanto mais significativa for, em termos de nível e tipo de autoridade, maior a probabilidade de haver um compromisso de toda empresa com a construção da mesma; além do que, em nível global, melhores serão as chances de que questões da marca não se tornem zonas de embate das tensões entre times e interesses globais e locais (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000). Cordeiro ainda afirma: “Eu acho que um dos maiores fatores é o quão comprometida a liderança da empresa está com relação a transformar a marca para ser uma marca global”.

Há uma frase popularmente atribuída a David Packard, fundador da HP, que diz que marketing é importante demais para ficar restrito aos departamentos de marketing. O alinhamento de lideranças em torno da marca traduz esse pensamento e, de certa maneira, procura expandir a responsabilidade sobre as mesmas a toda a empresa, em uma tentativa de angariar coesão no seu direcionamento e propósito tanto em nível estratégico como operacional (DE SWAAN ARONS e VAN DEN DRIEST, 2010).

“(...) Eu acho que as lideranças sênior tem de comprar esse valor agregado que a marca está trazendo para o negócio. Então quanto maior for o alinhamento das lideranças sobre o que a marca traz para o negócio, mais fácil os *sponsors* vão abrindo as portas internas para que você consiga colocar esse plano em ação”. (Claudia Colaferro – Presidente Dentsu Aegis Network Latam)

b. Envolvimento da organização com a marca

Criar interdependência entre todas as lideranças de diversas funções da empresa para coesão ao redor da marca. Só assim é possível entregar a promessa da marca em todos os seus pontos de contato de modo natural e consistente. A ideia é uma orquestração da empresa na construção e na entrega da promessa da marca e seu propósito (ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014). Referindo-se a este tema, a Knowledge Management Millward Brown Brasil, Aurora Yasuda, reitera: “Isso não é só do povo do marketing. É da marca e tem que ser uma coisa da empresa; inclusive de todo público interno, que tem que estar envolvido senão

não acontece”.

Segundo Arons, Van den Driest e Weed (2014), a inspiração é a base para o envolvimento bem-sucedido de toda a empresa com a marca e tanto maior a inspiração quanto mais propositiva for a visão e a promessa da marca.

O ponto alto e inestimável desse amalgama entre a organização e marca traduz-se na entrega consistente de sua promessa em inúmeros e contínuos momentos de interface entre o consumidor e a empresa.

Inevitavelmente cada vez mais empregados entram em contato com consumidores; neste contexto, garantir que estejam todos informados, convencidos, engajados e inspirados por uma única promessa cria uma coerência ideal entre discurso e prática da marca, em qualquer de seus pontos de contato, continua e ininterruptamente (DE MOOIJ, 2013; ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014), ou como sintetiza Aaker (2014), as marcas mais poderosas são construídas de dentro para fora da organização e não ao contrário.

c. Língua franca

Língua franca quer dizer uma língua que todos falam. Em *Global Branding* refere-se à língua comum da construção de marcas em nível global.

De fato, a criação de uma língua franca ao redor da construção global da marca tende a facilitar até questões de interpretação local, perspectivas culturais e mesmo de limitações idiomáticas na comunicação ente times e líderes da organização em diversos países (DE SWAAN ARONS e VAN DEN DRIEST, 2010).

“O espaço que existe para você se comunicar mal quando as pessoas falam o mesmo idioma já é enorme, quando as pessoas têm idiomas nativos diferentes multiplica-se ainda mais, então as pessoas transmitem muito, ouvem pouco. Não necessariamente as pessoas estão realmente trocando. Então eu acho que a comunicação é a primeira barreira”. (Carla Schimitzberger, Diretora Executiva da marca Havaianas)

Edward Pilkington, Diretor de Inovação em Marketing Diageo: “Então, a nível global, temos de ser muito claros sobre os conceitos básicos da marca e falar a mesma língua. Ter uma linguagem comum em torno da marca é muito importante, porque ajuda a levá-los a entender o que você está fazendo. Assim, uma língua comum é realmente chave”.

6. Conclusão

Essa seção tem a finalidade de recapitular o problema de pesquisa e os objetivos dessa dissertação, resumindo as suas principais contribuições, apontando limitações e sugerindo caminhos para pesquisas futuras, além de propor implicações gerenciais a partir dos resultados observados.

O objetivo principal deste estudo é propor um modelo conceitual para a gestão global de marcas cuja proposta seja a de encapsular os fatores mais críticos ao *Global Branding* na teoria e na prática para dar suporte ao gestor global de marcas em sua tomada de decisão.

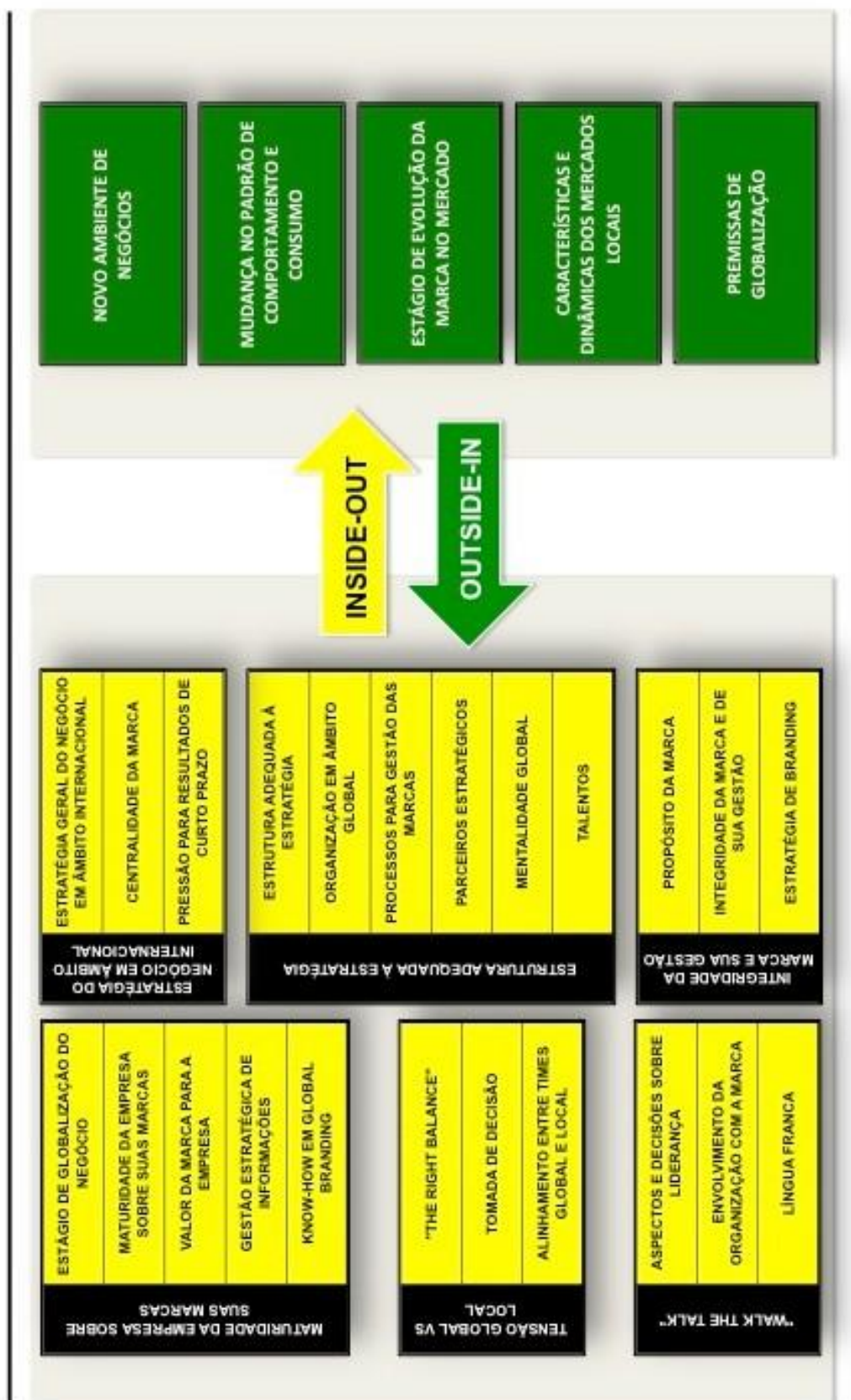
Para tanto, realizou-se um levantamento de fatores que influenciam o *Global Branding* a partir de uma seleção significativa de artigos científicos que embasam 30 anos de discussão acadêmica no tema (CHABOWSKI, SAMIEE e HULT, 2013). Em seguida realizou-se uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas em profundidade a 14 gestores pertencentes a altos níveis de decisão em âmbito internacional sobre as seguintes marcas/empresas: Sony; Chevrolet; O Boticário; Fiat; Diageo; Havaianas; Leo Burnett; DDB; Dentsu Aegis Network; Millward Brown. A etapa empírica teve o intento de levantar os fatores que influenciam a gestão global de marcas na perspectiva desses gestores.

O material colhido foi tratado via análise de conteúdo qualitativa dirigida (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013) e com suporte do aplicativo ATLAS.ti.

6.1. O modelo conceitual para gestão global de marcas

A partir de uma atividade sistemática de condensação dos dados apoiada pelo ATLAS.ti, os 100 fatores internos à empresa e os 42 fatores externos (listas completas/*code book 1* - em anexo) originaram respectivamente 24 fatores agrupados em seis categorias distintas *Supply-side* e 5 fatores críticos *Demand-side*, figura VII a seguir.

Figura VII - Modelo conceitual para gestão global de marcas.



Fonte: elaborado pela autora

O objetivo desse modelo é apresentar um quadro simplificado e coerente que abranja as principais questões envolvidas na tomada de decisão em *Global Branding*. A lógica *Supply-Demand* proposta por De Chernatony, Halliburton e Bernath (1995) ajuda a separar os diversos fatores que interagem respectivamente nos domínios internos e externos à empresa.

Como resultado dessa lógica aplicada aos fatores identificados por esse presente estudo, pode-se perceber um contraste bastante visível entre as duas dimensões *Supply-Demand*, sugerindo peso, importância, criticidade e abrangência aos fatores internos à empresa.

Essa dimensão interna, não foi explorada apenas na ótica das oportunidades de eficiência de um processo de globalização de marcas, mas, sobretudo, observando aspectos relativos a estrutura, liderança, maturidade da empresa, processos, linguagem, propósito e outras questões organizacionais que, muitas vezes, são os fatores que definem o sucesso (ou fracasso) de uma empreitada global de marca. ***“Culture eats strategy for breakfast”*** (PETER DRUCKER, s/d apud AAKER, 2014). [grifo meu]

A gestão global de marcas opera em uma zona de convergência entre oportunidades do lado de fora da empresa e oportunidades do lado de dentro da empresa (DE CHERNATONY, HALLIBURTON e BERNATH, 1995; DE MOOIJ, 2013); sendo o seu ponto de partida ótimo a busca de um *‘fit’* entre essas duas áreas de oportunidade.

O exercício correto diante desse modelo seria, portanto, reconhecer as oportunidades convergentes entre fatores externos e internos, reconhecer as diferenças e/ou as limitações persistentes em ambos os lados e ajustar tanto o pensamento estratégico de marca quanto a sua ação, apropriadamente.

É importante notar que as oportunidades apresentadas pela globalização não são as mesmas para todas as marcas. Tampouco o modo de aproveitar essas oportunidades. Tudo vai depender do *‘fit’* entre oportunidades internas e externas à empresa.

Em *Global Branding* não se deve buscar uma receita. Deve-se considerar e debater objetivamente essas duas dimensões buscando sim as melhores oportunidades de globalização para cada marca.

6.2. Verificação

Em análise qualitativa de conteúdo, é frequente haver divergência entre os resultados observados e os esperados – neste caso, entre códigos emergentes e códigos à priori. Quando assim, é necessário buscar a origem dessa diferença entre a realidade encontrada e o ponto de partida teórico, elaborar novas proposições e procurar outros modos de confirmá-las. Em alguns casos será necessário completar a observação por meio da ampliação da amostra ou mesmo de uma nova fase de pesquisa com a utilização de procedimentos metodológicos adequados ao fim que se deseja encontrar (HSIEH e SHANNON, 2005; MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013).

A análise qualitativa de conteúdo requer forte ênfase em sua validação devido à sua própria natureza interpretativa (MILES, HUBERMAN e SALDAÑA, 2013), por outro lado, a análise qualitativa dirigida já é adequada para validar ou expandir uma teoria, justamente porque utiliza conceitos existentes em âmbito teórico como ponto de partida (HSIEH e SHANNON, 2005).

O passo de verificação desse estudo envolve confrontar os fatores encontrados a partir das entrevistas com aqueles oriundos da teoria, esperando-se notar se houve afastamento e/ou aproximação entre as perspectivas teórica e prática, em que pontos se aproximam e onde se afastam.

Os quadros a seguir trazem síntese da comparação entre fatores a priori e fatores emergentes a partir das quais se enredam as considerações finais desse trabalho.

6.2.1. Comparação fatores a priori com fatores encontrados – *Demand side*

Quadro IV - Comparativo entre os fatores *Demand Side*

	FATORES A PRIORI ASPECTOS RELATIVOS AO CONSUMIDOR	FATORES EMERGENTES ASPECTOS RELATIVOS AO CONSUMIDOR
MACRO TENDÊNCIAS	Mercados consumidores em constante mudança <i>Global Consumer Culture</i> (GCC) Convergência dos consumidores Responsabilidade social Mobilidade do consumidor	Mudança no padrão de comportamento e consumo Convergência <i>versus</i> divergência <i>Global Consumer Culture</i> (GCC) Consumo consciente O poder em mãos do consumidor
ASPECTOS CULTURAIS LOCAIS	Admiração do consumidor por países economicamente desenvolvidos Suscetibilidade social do consumidor Distância do poder (Hofstede, 1984) Individualismo (Hofstede, 1984) Aceitação ou resistência da cultura de consumo global Animosidade Etnocentrismo do consumidor Cultura contextual <i>Cultural Grounding</i>	Cultura de consumo do país anfitrião Imbricamento cultural
RESPOSTA A PROGRAMAS DE MARCA/MARKETING	<i>Perceived Brand Globalness</i> (PBG) <i>Perceived Brands as Icons of Local Culture</i> <i>Costumer-based Brand Equity</i> <i>Brand Knowledge</i> <i>Non-localness/Localness Perception</i> <i>Perceived fit of brand extension</i> Familiaridade com a categoria de produtos Posição da marca no mercado	Impacto das mudanças de comportamento e consumo sobre as estratégias de marca Impacto das mudanças de comportamento e consumo nos modelos de negócios Saúde da marca Estágio de evolução da marca no mercado Perecibilidade das marcas
	FATORES A PRIORI ASPECTOS RELATIVOS A MERCADOS E AMBIENTE DE NEGÓCIOS	FATORES EMERGENTES ASPECTOS RELATIVOS A MERCADOS E AMBIENTE DE NEGÓCIOS
GERAIS	Mercados globais Ambiente de negócios Impacto da tecnologia na evolução e transformação do mundo Destruição criativa Globalização dos meios de comunicação Integração política e econômica entre países <i>American Values</i> como sinônimo da globalização Crescente poder e evolução dos canais de distribuição Modernidade	Globalização dos mercados Novo ambiente de negócios Nova ordem, nova dinâmica mundial Impacto das mudanças tecnológicas/digital Globalização dos meios de comunicação Estado da economia mundial Liderança econômica dos países de origem sobre o resto do mundo Mudança do eixo da economia mundial Velocidade de transformação do mundo e dos negócios <i>Real time</i> Perda de controle Paradigma atual em formação Validade das premissas de globalização para o negócio
ESPECÍFICOS	Dimensão e importância dos mercados Características dos mercados estrangeiros Mercado-alvo Padronização dos mercados e dos produtos Estágio de desenvolvimento do mercado Diferenças socioeconômicas micro-locais Infraestrutura de marketing Restrições governamentais e comerciais Dinâmica do mercado	Dimensão e importância dos mercados Características e dinâmicas dos mercados locais Oportunidade no mercado local Aspectos relativos ao setor e/ou indústria Influência do governo local Informação de mercado Infraestrutura de marketing global e local Dominância das empresas e marcas internacionais sobre as marcas locais
CONCORRÊNCIAS	Estrutura competitiva do mercado-alvo Sensibilidade do marketing <i>mix</i> nos diversos mercados Ambiente competitivo Natureza da concorrência Globalização da concorrência e abertura dos mercados	Estrutura competitiva dos mercados Sensibilidade do marketing <i>mix</i> nos diversos mercados Agrupamento dos mercados em <i>clusters</i> Comoditização dos mercados Mimetização de estratégias de marketing Eficácia da estratégia global no mercado local

Fonte: elaborado pela autora

6.2.2. Comparação fatores a priori com fatores emergentes – *Supply side*

Quadro V- Comparativo entre os fatores *Supply side*

FATORES A PRIORI		FATORES EMERGENTES	
ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DO NEGÓCIO E DA MARCA		ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DO NEGÓCIO E DA MARCA	
ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	Estratégia geral do negócio em âmbito internacional Estratégia de expansão internacional do negócio Orientação da empresa para a globalização Corporações globais	Estratégia geral do negócio em âmbito internacional Solidez da empresa no mercado ações Satisfação do acionista Valor da marca para a empresa Maturidade da empresa sobre suas marcas Envolvimento da organização com a marca Foco da empresa na construção de marca Alinhamento das lideranças das empresas sobre as marcas Comprometimento dos acionistas Comprometimento da alta liderança até nível CEO Disponibilidade de recursos Disposição para investir em marca Cultura de origem/nacionalidade da empresa Estágio de globalização do negócio Processo de internacionalização da empresa Tensão global vs local Crenças divergentes entre global e local Alinhamento entre estratégia global e local Escolha de mercados estrangeiros Capacidade de adaptação da empresa à cultura local Ignorância sobre outros mercados por parte dos tomadores de decisão Foco no mercado doméstico/de origem da marca Modelo de negócio no país de origem Aspectos e decisões sobre autonomia local Complexidade da gestão do negócio	
	Brand-Concept-Image Brand-Concept Management Foreign branding Efeito país de origem da marca Global Myth Global Consumer Culture Positioning (GCCP) Local Consumer Culture Positioning (LCCP) Foreign Consumer Culture Positioning (FCCP) Non-Dominant Culture Positioning Brand Relationship Quality (BRQ) Depth/Breadth Image Strategy Programas de Marketing Categoria de produtos Tipo de produto Quality Signal Imbricamento cultural do produto Dinâmica da arquitetura de marca em âmbito internacional Endosso da marca corporativa Extensões de marca Fit Adequação/encaixe Market Entry Timing Grau de padronização dos programas de marketing existentes Padronização versus adaptação da estratégia de marca "not invented here syndrome"	Visão estratégica de longo prazo para as marcas Propósito da marca Posicionamento da marca Discurso da marca Consistência da marca Estratégia de branding História da marca Essência da marca Aspectos simbólicos da marca Efeito país de origem da marca Diferenciação e relevância Arquitetura de marca em nível internacional Unificação da imagem e aplicação da marca Centralidade da marca Integridade da marca e sua gestão Alinhamento entre estratégia da marca e estratégia do negócio Alinhamento entre estratégia da marca e estratégia de vendas/comercial Alinhamento entre estratégia de marca e estratégia de produto "right balance" Grau de padronização dos programas de marketing existentes Padronização versus adaptação da estratégia de marca Tomada de decisão Pertinência temporal Campanhas de marketing e comunicação Touch point management "walk the talk" Língua franca Comunicação eficiente Educação da empresa sobre suas marcas Clareza sobre a execução da marca "not invented here syndrome" Competência na execução local e global da marca Processos para o planejamento estratégico da marca Ferramentas para o desenvolvimento e gestão das marcas Global mindset Turnover da liderança do marketing País de origem do gestor da marca Gestão estratégica de informações Conhecimento profundo do consumidor local Pesquisas de marca	
ESTRATÉGIA DE BRANDING			

Quadro V – Continuação

	FATORES A PRIORI ASPECTOS RELATIVOS A PERFORMANCE E ESTRUTURA	FATORES EMERGENTES ASPECTOS RELATIVOS A PERFORMANCE E ESTRUTURA
PERFORMANCE	<i>Economic Payoff</i> Resultados financeiros Vantagens competitivas Outros fatores de performance do negócio Sinergias e ganhos de escala Economias e eficiências em produção e R&D Eficiências e ineficiências Competitividade em custo e em preço Expectativa dos investidores sobre o <i>equity</i> da marca	Responsabilidade sobre o P&L Busca de eficiência Compensação de resultados do negócio entre países Pressão para resultados de curto prazo Métricas de performance da marca
ESTRUTURA	Estruturas centralizadas e otimizadas Aspectos organizacionais Delegação de autoridade e autonomia Relacionamento matriz-subsidiária Compartilhamento de informações entre países/subsidiárias Integração global-local Herança de gestão Competência para desenvolvimento e execução de estratégias de marca Liderança sênior e responsabilidade gerencial sobre as marcas	Estrutura adequada à estratégia Organização em âmbito global Diretrizes organizacionais que influenciam ou condicionam a estratégia de <i>branding</i> Grau de centralização global <i>versus</i> autonomia local dos mercados Confiança entre equipes global e local Aprendizagem entre países Integração e compartilhamento de informações entre os países Capacidade de aprender com as experiências anteriores Comprometimento do time com a marca Alinhamento entre times global e local <i>Know-how</i> em <i>Global Branding</i> Tolerância ao erro Talentos Formação dos profissionais da marca Aspectos e decisões sobre liderança Processos para implementação da decisão nos mercados Adequação dos processos de desenvolvimento e implementação da marca Flexibilização de processos Processos para gestão das marcas Aspectos e decisões sobre responsabilidade e papéis Adequação operacional para internacionalização Parceiros internos Parceiros externos Influência do parceiro local no sucesso da marca Qualidade e papel do parceiro para execução da estratégia de marca Parceiro de negócio local Maturidade e competência dos parceiros para execução da estratégia de marca Vantagem competitiva para a marca por meio de parceiros estratégicos Parceiros estratégicos

Fonte: elaborado pela autora

6.3. Considerações finais

“Acreditou-se, em um certo momento, que nossos modelos de administração de marcas deveriam ser mudados, abandonados. A realidade é completamente diferente: **os princípios ainda são válidos. É a sua implementação que se revelará mais difícil**” (KAPFERER, 2003) [grifo meu]

Ao observar em perspectiva os fatores a priori com aqueles que emergem das entrevistas, *Supply side*, têm-se a exata noção de quanto os princípios do *Global Branding* estão válidos e continuam em discussão; não obstante a atual fase da globalização apresente um ambiente de negócios mais complexo do que era possível prever em 1983.

Por outro lado, do ponto de vista *Demand side*, especialmente os aspectos relativos ao consumidor, nota-se que a discussão já não aparece tão intensa quanto nos primeiros momentos de globalização das marcas. Os gestores já absorveram essa nova condição mercadológica. As transformações que antes eram por desvendar, hoje já estão mais transparentes. O que, no entanto, ainda inquieta bastante e cria ansiedade na vida das marcas é

a perda do controle da conversa com os consumidores. O fato é que estes agora participam ativamente da criação e da emissão da mensagem de marca, independentemente dos mecanismos moderadores que esta tenha intenção de impor. **A marca está fora dos muros da empresa. Isso preocupa e está em debate.**

Já do ponto de vista interno às empresas, *Supply side*, é onde vemos a maior diferença entre a teoria apontada e a prática gerencial. Mas esta diferença não diz respeito aos temas que estão em voga em ambos os domínios. Estes são basicamente os mesmos: estratégia do negócio, estratégia de *branding*, questões de performance e estrutura. No entanto, nota-se claramente um aumento de intensidade e abrangência dos temas apresentados em cada uma dessas dimensões.

Da comparação entre fatores a priori e fatores emergentes *Supply side*, dois aspectos saltam aos olhos. O primeiro deles diz respeito ao quanto a estratégia do negócio e a estratégia da marca estão imbricadas; apontando para uma mudança de lugar na discussão do *Global Branding*: da estratégia de marketing para a estratégia do negócio. Ou seja, a estratégia de marca é que informaria a estratégia de marketing em nível global. O marketing estaria, então, mais ligado às decisões estratégicas aplicadas ao nível dos mercados e com a missão de trazer à vida tanto a proposta da marca quanto com os resultados do negócio.

O segundo aspecto que chama muita atenção é o ganho de importância e abrangência das questões de estrutura. Isso tem a ver com o quanto as estratégias de marca se sofisticaram provocando uma obsolescência crítica da maioria das estruturas das grandes corporações globais frente às novas estratégias requeridas. Neste ponto, há bastante inquietação por parte dos gestores, uma vez que as interferências necessárias para adequar estrutura à estratégia demandariam uma mobilização organizacional muito além dos confins do marketing e difícil de realizar. Por outro lado, parece urgente que esta adequação se faça.

A novidade no aspecto *Supply side* é a ênfase dada aos parceiros estratégicos da marca em âmbito global e também aos processos de gestão dessa marca ao interno das organizações. Estes processos são vividos como aspectos críticos e, inclusive, parecem estar realmente em discussão neste exato momento do *Global Branding*. Tanto os parceiros quanto os processos atuam como uma tentativa de solução aos aspectos de estrutura organizacional citados anteriormente.

6.4. Limitações e caminhos futuros

A seleção desse repertório de experiências e pontos de vista atribui certa abrangência aos resultados encontrados, portanto esta pesquisa pretende contribuir com a formulação de uma teoria sobre gestão global de marcas.

Podemos assumir que a principal contribuição alcançada por esse estudo foi o estabelecimento de uma perspectiva mais abrangente, integrativa e dinâmica acerca da relação entre fatores internos e externos à empresa e sua influência sobre a gestão global de marcas.

Esse trabalho preliminar aponta para algumas oportunidades de pesquisas futuras, buscando-se a validação do modelo proposto via pesquisa confirmatória em âmbito global.

6.5. Implicações gerenciais

Quando a vontade legítima de globalizar por parte dos gestores de uma empresa se encontra com as oportunidades de negócios em diversos mercados é o que Kapferer (2003) chama de “coincidência da globalização” e ilustra o ponto de partida ideal para a empreitada global de uma marca. No entanto, segundo os achados decorrentes dessa investigação, é preciso atentar para as sete proposições a seguir.

1. A marca é o *driver* do negócio global

Especificando um pouco mais a análise do modelo, fica claro que a gestão global de marcas extrapola os seus aspectos estratégicos enquanto função do marketing e chega à estratégia geral do negócio em nível internacional, moderando as decisões de expansão a outros países e/ou outras categorias. A marca é o *driver* da internacionalização do negócio.

2. Sem CEO não há *Global Branding*

Segundo Aaker e Joachimstaler (2000), quanto mais significativa for a liderança da marca em nível e tipo de autoridade, maiores as chances de engajamento de tantos *stakeholders* e de conseguir influenciar diversos aspectos do mesmo negócio, obtendo o compromisso necessário da organização com a marca.

Há uma espécie de consenso de que a marca, neste nível de tratamento estratégico, passa a ser

função do próprio CEO; se não pessoalmente, diretamente em sua primeira linha de reporte. Há também a ideia dos *Global Brand CEO* como uma maneira de denominar os executivos do alto escalão das organizações globais responsáveis pela marca em âmbito global (DE SWAAN ARONS e VAN DEN DRIEST, 2010).

3. O gestor global de marcas como integrador de oportunidades

Além das competências em estratégia, negócios e operações em escala internacional, o alcance do gestor global de marcas ao interno da organização é também abrangente e multidisciplinar, chegando à gestão de pessoas, desenho de processos, comunicação e liderança, formação, desenvolvimento e retenção de talentos.

Esse gestor deve ser capaz de colher as melhores oportunidades no ambiente externo e igualmente ao interno das organizações, buscando a identificação de pontos convergentes *supply-demand*, gerindo e integrando funções e recursos *global-local* em favor dos objetivos da marca e do negócio. Para tanto, os principais parceiros do gestor global de marca são os CEOs dos mercados e regiões e vice-versa.

4. A saída pela autenticidade e propósito

Encontrar um propósito que seja verdadeiro para a marca/empresa e seus valores, que mobilize todos os funcionários, públicos de interesse/*stakeholders*, assim como a sociedade. Que esse propósito seja relevante para os consumidores e que se traduza em uma proposta, um posicionamento de marca vencedor.

Que essa proposta e esse propósito sejam expressos de modo consistente por meio de uma estratégia de marca que prevê criar uma mesma experiência de interação e consumo, em todos os seus pontos de contato com o consumidor, continuamente e em nível global.

Segundo Aaker (2014), criar um propósito, uma promessa vencedora e expressar de modo consistente são importantes vetores de criação de valor para o negócio e fazem a diferença. A competência em criar e executar estratégias de marca eficazes é um ponto comum entre as mais bem-sucedidas marcas no mundo e vale a pena (MILLWARD BROWN, 2015).

5. O público-alvo da sua próxima campanha de marca é o público interno

Este aspecto é tão importante que uma das maiores operadoras de marcas globais, a Unilever, passou a medir o engajamento dos empregados com a marca como um dos seus índices de performance. Dentre as marcas globais da nova geração, o Google criou um índice chamado “*Googliness*” que deve medir o quanto os empregados aderem à cultura da empresa e ao propósito da marca (ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014). Sem o público interno engajado e inspirado, não é possível garantir a integridade da marca em todos os seus pontos de contato com o consumidor.

6. A estrutura segue a estratégia, não ao contrário

O grau de conectividade do ambiente de negócios traz a importância da gestão de pontos de contato com o consumidor e esses pontos de contato, por sua vez, tendem a requerer um grau cada vez maior de instantaneidade de resposta da marca (ARONS, VAN DEN DRIEST e WEED, 2014).

Essas oportunidades não conseguem ser exploradas por organizações globais cujas estruturas de marketing foram pensadas desde um tempo em que o processo de desenvolvimento de uma campanha de publicidade global chegava a durar mais de 30 meses.

7. Pensar local e agir global - encontrando “*the right balance*”

A máxima ‘pensar global e agir local’ parte da tentativa de harmonizar (ou ignorar) as diferenças para encontrar (ou forçar) um ponto de vista único e universalmente potente que, por princípio, é menos provável.

Pensar local e agir globalmente, em contrapartida, propõe que mesmo com o pensamento local apontando para diversidades entre países e culturas, é a ação que deve dar conta das maiores sinergias e otimizações, buscando eficiências ao máximo (DE MOOIJ, 2013).

Na tentativa de compreender o ponto ótimo na decisão global-local, Subramaniam e Hewett (2004) comprovaram uma influência positiva na performance internacional do produto quando, por exemplo, a decisão sobre adaptação e padronização foi tomada conjuntamente entre matriz e subsidiária.

Decidir em conjunto, com a justa competência e profissionalismo; com a confiança entre times global-local; o entendimento da estratégia de marca e da estratégia do negócio como uma coisa só; apoiado por ferramentas eficientes, informação válida, processos comuns, língua comum e com um pensamento que parte do local para o global. Esse seria o caminho para o “*right balance*”.

Referências

Aaker, D. **Aaker on branding: 20 principles that drive success**. Morgan James Publishing, 2014. ISBN 1614488339.

Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. The lure of global branding. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 137, Nov-Dec 1999. ISSN 0017-8012.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como Construir Marcas Líderes**. São Paulo: 2000. 362 ISBN 85-7413-058-3.

Aaker, D. A.; Joachimsthaler, E. **Brand leadership**. Simon and Schuster, 2012. ISBN 1471104370.

Aaker, D. A.; Keller, K. L. Consumer evaluations of brand extensions. **The Journal of Marketing**, p. 27-41, 1990. ISSN 0022-2429.

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. ISSN 00222429.

Armstrong, G.; Cunningham, M. H.; Kotler, P. **Principles of marketing**. Scarborough, Ont.: Prentice Hall, 2002. ISBN 0130286419.

Arons, M. D. S.; Van Den Driest, F.; Weed, K. The ultimate marketing machine. **Harvard business review**, v. 92, n. 7, p. 54-63, 2014. ISSN 0017-8012.

Balabanis, G.; Diamantopoulos, A. Brand origin identification by consumers: A classification perspective. **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 1, p. 39-71, 2008. ISSN 1069-031X.

_____. Gains and losses from the misperception of brand origin: The role of brand strength and country-of-origin image. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 2, p. 95-116, 2011. ISSN 1069-031X.

Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. **Managing across borders: The transnational solution**. Taylor & Francis, 1999.

_____. Going global: lessons from late movers. **Harvard business review**, v. 78, p. 3, 2000.

Batra, R. *et al.* Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. **Journal of Consumer Psychology**, v. 9, n. 2, p. 83-95, 2000. ISSN 1057-7408.

Castro, E.; Rocha, T.; Strehlau, V. I. **Global Branding no Brasil: Uma Análise da Produção Científica Nacional Sobre Gestão Global de Marcas.**: ESPM/SP: 16 p. 2014.

Cavusgil, S. T.; Knight, G.; Riesenberger, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**: São Paulo: Pearson Prentice Hall 2010.

Chabowski, B. R.; Samiee, S.; Hult, G. T. M. A bibliometric analysis of the global branding literature and a research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 44, n. 6, p. 622-634, Aug 2013. ISSN 0047-2506.

Chattopadhyay, A.; Batra, R.; Ozsomer, A. **The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands**. McGraw Hill Professional, 2012. ISBN 0071782907.

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. ISSN 0265-1335.

De Mooij, M. **Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes**. Sage Publications, 2013. ISBN 1483315452.

De Swaan Arons, M.; Van Den Driest, F. **Global Brand CEO. Building the Ultimate Marketing Machine**, 2010.

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. ISSN 1069031X.

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

Echambadi, R. *et al.* Empirical generalizations from brand extension research: How sure are we? **International Journal of Research in Marketing**, v. 23, n. 3, p. 253- 261, Sep 2006. ISSN 0167-8116.

Fournier, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of consumer research**, v. 24, n. 4, p. 343-353, 1998. ISSN 0093-5301.

Friedman, T. O mundo é plano. **Rio de Janeiro: objetiva**, v. 5, 2005.

Ger, G.; Belk, R. W. I'd like to buy the world a coke: Consumptionscapes of the “less affluent world”. **Journal of consumer policy**, v. 19, n. 3, p. 271-304, 1996. ISSN 0168-7034.

Ghemawat, P. Distance still matters. **Harvard business review**, v. 79, n. 8, p. 137- 147, 2001.

Han, C. M. Country image: Halo or summary construct. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 2, p. 222-229, 1989.

Hofstede, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. sage, 1984. ISBN 0803913060.

Holt, D. B.; Quelch, J. A.; Taylor, E. L. How global brands compete. **harvard business review**, v. 82, n. 9, p. 68-75, 2004. ISSN 0017-8012.

Hsieh, H.-F.; Shannon, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative health research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005. ISSN 1049-7323.

Interbrand. **Best Global Brands**. 2014

Jain, S. C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. **Journal of marketing**, v. 53, n. 1, 1989. ISSN 0022-2429.

Kapferer, J.-N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Trad. **Arnaldo Ryngelblum**: Porto Alegre: Bookman 2003.

Kapferer, J.-N. **The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking**. Kogan page publishers, 2012. ISBN 0749465166.

Keller, K. L. Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993. ISSN 00222429.

Kitchenham, B. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

Klein, J. G.; Ettenson, R.; Morris, M. D. The animosity model of foreign product purchase: An empirical test in the People's Republic of China. **The Journal of Marketing**, p. 89-100, 1998. ISSN 0022-2429.

Leclerc, F.; Schmitt, B. H.; Dubé, L. Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes. **Journal of marketing Research**, p. 263-270, 1994. ISSN 0022-2437.

Levitt, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, 1983.

Magnusson, P.; Westjohn, S. A.; Zdravkovic, S. Further clarification on how perceived brand origin affects brand attitude: a reply to Samiee and Usunier. **International Marketing Review**, v. 28, n. 5, p. 497-507, 2011. ISSN 0265-1335.

Manzoni Jr, R. **As marcas mais valiosas do Brasil 2015**. IstoÉ Dinheiro. São Paulo: Ed. Três 2015.

Matanda, T.; Ewing, M. T. The process of global brand strategy development and regional implementation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 29, n. 1, p. 5-12, 2012. ISSN 0167-8116.

Mensagem, M. e. **As escolhidas do Women to Watch 2014**. Meio e Mensagem. São Paulo: Ed. Referência 2014.

Miles, M. B.; Huberman, A. M.; Saldaña, J. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook**. SAGE Publications, Incorporated, 2013. ISBN 1452257876.

Millward Brown. **Brand Z Top 100 Most Valuable Global Brands**. 2015

Ozsomer, A. *et al.* A global brand management roadmap. **International Journal of Research in Marketing**, v. 29, n. 1, p. 1-4, Mar 2012. ISSN 0167-8116. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000304568100001 >.

Park, C. W.; Jaworski, B. J.; MacInnis, D. J. Strategic brand concept-image management. **The Journal of Marketing**, p. 135-145, 1986. ISSN 0022-2429.

Park, C. W.; Milberg, S.; Lawson, R. Evaluation of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency. **Journal of consumer research**, p. 185-193, 1991. ISSN 0093-5301.

Patton, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. SAGE Publications, inc, 1990. ISBN 0803937792.

Portugal, M. **Itaú faz campanha no exterior exaltando América Latina**. Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril 2013.

Quelch, J. A.; Hoff, E. J. Customizing Global Marketing. In: Aliber, R. e Click, R. (Ed.). **Readings in International Business: A Decision Approach**. 1a, 1993. cap. 10, p.267. ISBN 0262510669.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2a. Lisboa: 1998. p. 282. ISBN 9789726622758.

Ramamurti, R. What is really different about emerging market multinationals? **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 1, p. 41-47, 2012. ISSN 2042-5805.

Ramamurti, R.; Singh, J. V. **Emerging multinationals in emerging markets**. Cambridge University Press, 2009. ISBN 0521513863.

Rossi, G. B.; Serralvo, F. A.; Joao, B. N. Análise de Conteúdo. **Revista Brasileira de Marketing e-ISSN: 2177-5184**, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014. ISSN 2177-5184.

Roth, M. S. Depth versus breadth strategies for global brand image management. **Journal of Advertising**, v. 21, n. 2, p. 25-36, 1992. ISSN 0091-3367.

_____. The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies. **Journal of Marketing Research**, p. 163-175, 1995. ISSN 0022-2437.

Sampaio, R. F.; Mancini, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Braz. J. Phys. Ther.(Impr.)**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007. ISSN 1413-3555.

Schmid, S.; Kotulla, T. 50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework. **International Business Review**, v. 20, n. 5, p. 491-507, 2011. ISSN 0969-5931.

Shimp, T. A.; Sharma, S. Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 24, n. 3, p. 280-289, 1987. ISSN 00222437.

Shocker, A. D.; Srivastava, R. K.; Ruekert, R. W. Challenges and Opportunities Facing Brand. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 149-158, 1994. ISSN 0022-2437.

Steenkamp, J.-B. E.; Batra, R.; Alden, D. L. How perceived brand globalness creates brand value. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 53-65, 2003. ISSN 0047-2506.

Townsend, J. D. *et al.* Exploring the marketing program antecedents of performance in a global company. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 4, p. 1-24, 2004. ISSN 1069-031X.

Zou, S.; Cavusgil, S. T. Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 1, p. 52-69, 1996. ISSN 0309-0566.