



18

**O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO
DE UMA MARCA GLOBAL NO BRASIL**

O CASO DA PEPSI-COLA

Banca examinadora

Prof. Orientador Moisés Sznifer

Prof. Carlos Osmar Bertero

Prof. Guilherme Ary Plonski

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

BERND EDUARD WEYERSBACH

O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO
DE UMA MARCA GLOBAL NO BRASIL

O CASO DA PEPSI-COLA

Dissertação de Mestrado submetida
ao Curso de Pós-Graduação da
FGV/EAESP como requisito de
Mestre em Administração de
Empresas.

Área de Concentração: Organização,
Recursos Humanos e Planejamento.

Orientador: Prof. Moisés Sznifer



SÃO PAULO
2000

S

16.11 658.62
W549g

Dis.
1465/2000 e.1

SP-00020434-3

WEYERSBACH, Bernd Eduard. O Gerenciamento Estratégico de uma Marca Global no Brasil: O Caso da Pepsi-Cola. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. 88p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Master in Business Administration da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, Área de Concentração : Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Apuração de conhecimento sobre teorias de estratégias globais, estratégias de marcas e a verificação destas através de um estudo de caso, focando na marca Pepsi-Cola. Considera que a seleção, implementação e operacionalização de decisões estratégicas sobre marcas são elementos chave para a obtenção e a manutenção de vantagens competitivas de uma empresa.

Palavras-Chave: *Brand equity*; estratégias globais; estratégias de marcas; marcas globais; papel das marcas; gestão de marcas; ambientes globalizados.

AGRADECIMENTOS

À meu orientador, Prof. Moisés Sznifer, pela orientação, incentivo e pelas sugestões feitas durante a execução deste trabalho.

Ao Bruno da Graça Francisco, Diretor de Marketing da Pepsi-Cola Brasil, pelo depoimento e pelas valiosas informações, fornecidas nas entrevistas, a respeito do mundo mercadológico, do valor das marcas.

Ao José Roberto Masaaki Sunairi, pela atenção e inúmeros sugestões fornecidas durante as entrevistas.

À Profa. Cynthia Fischer, cujo incentivo, saber e experiência tanto contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos professores, colegas e amigos da FGV, pelas demonstrações de estima e incentivo.

À minha esposa e amiga Riyadh, pela compreensão e carinho, aliados a um apoio e estímulo contínuos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
Justificativa.....	5
Metodologia.....	11
CAPÍTULO 1 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
Estratégia e o papel das marcas	14
Estratégia global	18
Estratégias globais: vantagens e desvantagens	20
Marcas globais	23
Liderança de marcas.....	29
CAPÍTULO 2 - HIPÓTESES	35
Formulação das hipóteses	36
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO	39
O Caso Pepsi-Cola	40
CAPÍTULO 4 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	65
Estrutura de apresentação dos resultados.....	66
Discussão dos resultados do estudo de caso	66
Avaliação das hipóteses	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva a apuração de conhecimento sobre teorias de estratégias globais, enfocando principalmente estratégias de marcas. A seleção, implementação e operacionalização de decisões estratégicas sobre marcas são elementos chave para a obtenção e a manutenção de vantagens competitivas de uma empresa. Portanto, uma alocação eficiente de recursos empresariais, neste aspecto, pode levar a um aumento do bem-estar de todos os *stakeholders* da empresa, ou seja, dos acionistas, dos funcionários, da comunidade, dos clientes, dos fornecedores e da sociedade.

Inicialmente, será elaborada uma revisão bibliográfica sobre o tema. Em seguida, proceder-se-á a formulação de hipóteses sobre estratégias globais e a verificação destas através de um estudo de caso.

Os objetivos da revisão bibliográfica foram assim definidos:

- Fornecer um referencial teórico, direcionado àqueles que desejam aprofundar conhecimentos sobre estratégia empresarial e estratégias de marcas em ambientes globalizados.
- Servir de base para a formulação de hipóteses e interpretação dos resultados obtidos no estudo de caso.

A revisão bibliográfica aborda os seguintes aspectos:

- Papel das marcas na estratégia empresarial.
- Estratégias globais.
- Marcas globais.
- Conceito de gestão de marcas.

As hipóteses formuladas visam questionar alguns aspectos considerados fundamentais na estratégia empresarial em ambientes globalizados. Elas

nortearam as entrevistas, durante o estudo de caso, e a interpretação dos resultados obtidos.

Tomando por base a revisão bibliográfica, foram formuladas três hipóteses:

- Hipótese 1: Para atuar em mercados nacionais, empresas multinacionais usam estratégias mistas e não estratégias totalmente multi-domésticas ou globais.
- Hipótese 2: O *brand equity* é um parâmetro fundamental na definição da estratégia empresarial.
- Hipótese 3: As empresas buscam marcas fortes em todos os mercados, em vez de priorizar o desenvolvimento de marcas globais.

O estudo de caso conduzido neste trabalho tem por objetivo principal ilustrar os assuntos abordados na revisão bibliográfica e não pretende ser típico ou representativo.

O objeto de estudo é a empresa PepsiCo, focando no produto Pepsi-Cola, com suas práticas de definição de estratégia e gerenciamento estratégico das suas marcas no Brasil. Para a seleção do caso, foram considerados decisivos a acessibilidade às informações e aos informantes.

Os dados apresentados neste trabalho objetivam comprovar como considerações estratégicas levam a decisões sobre marcas. Conseqüentemente, este estudo pode ser relevante para leitores envolvidos em decisões estratégicas sobre marcas, através da similaridade dos processos e situações vivenciadas em sua empresa com aquelas aqui apresentadas.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos e considerações finais.

O primeiro capítulo apresenta os fundamentos teóricos obtidos através da revisão bibliográfica. Serão apresentados uma definição de estratégias empresariais e do papel das marcas, o conceito de *brand equity* conforme AAKER (1998), dimensões estratégicas para negócios globais com suas vantagens e desvantagens definidos por YIP (1989), a sistemática do *Brand report card* com dez características propostas por KELLER (2000) e o modelo de liderança global de marcas sugerido por AAKER e JOACHIMSTHALER (2000).

O segundo capítulo, retomando a argumentação teórica apresentada no capítulo anterior, amplia a reflexão dirigida à formulação das hipóteses.

O terceiro capítulo apresenta o caso da Pepsi-Cola, abordando o mercado de refrigerantes, a história da Pepsi-Cola, o portfólio de marcas, os aspectos da cadeia de valor da empresa e as atuações da Pepsi-Cola Brasil.

O quarto capítulo apresenta uma discussão, primeiramente avaliando os resultados do estudo de caso sobre os aspectos de estratégia global, *brand equity* e liderança global de marcas. Em seguida, o capítulo retoma as hipóteses à luz da discussão, objetivando confirmá-las ou refutá-las.

Nas considerações finais, são retomadas as hipóteses anteriormente apresentadas bem como sua aceitação ou refutação. Além disso, é explicado o motivo pelo qual decidiu-se fazer um estudo sobre a importância das estratégias de marca, apontando para a possibilidade de futuras pesquisas na área.

Justificativa

Com o mundo globalizado, a disponibilidade de capital global aumentou, a tecnologia de comunicação avançou, e as fronteiras entre países estão se tornando cada vez mais permeáveis para atividades econômicas. As empresas começam a fundir-se como consequência da globalização. Os valores intangíveis das empresas passam a ser considerados nas aquisições e fusões. Para gerenciá-los, surge o conceito do *brand equity*.

Aspectos de mercados globalizados

A globalização está sendo considerada um dos principais desafios para a administração empresarial atual e futura. Enquanto a palavra 'global' significava, no início dos anos 80, basicamente nova e acirrada competição vinda do Japão e da Coreia do Sul no mercado dos Estados Unidos, a discussão sobre discontinuidades nas realidades econômicas e nas preferências humanas levou a propostas de novas formas de atuação empresarial no ambiente globalizado.

HOUT, PORTER e RUDDEN (1982, p. 98, 103) sugerem que empresas internacionais devam considerar a possibilidade de mudança de uma posição de indústria multi-doméstica para uma de indústria global. Em indústrias multi-domésticas, uma empresa utiliza estratégias independentes em cada um de seus mercados estrangeiros, enquanto que, em indústrias globais, compete em sistemas mundiais de posições de produto e de mercado, evitando compromissos de eficiência no sistema global nas respostas às necessidades particulares dos mercados locais.

Theodore LEVITT (1983, p. 95, 92) considerou como medieval o modo acomodado das corporações multinacionais em relação às visíveis diferenças nacionais. Segundo o autor, a emergência de mercados globais oferece oportunidade à realização de enormes economias de escala na produção, na distribuição, no marketing e na gerência. Ao traduzir esses benefícios para preços reduzidos, corporações globais podem dizimar concorrentes que estejam presos a velhos pressupostos acerca de como o mundo funciona.

Indicadores da globalização econômica

Desde os anos 80 até hoje, os processos de globalização ganharam velocidade. A disponibilidade de capital global aumentou, a tecnologia de comunicação avançou, e as fronteiras entre países estão se tornando cada vez mais permeáveis para atividades econômicas.

No seu último relatório sobre indicadores de desenvolvimento mundial (THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2000, p. 264-267), o banco mundial indicou um aumento significativo na liquidez dos mercados de ações no mundo. O valor mundialmente negociado aumentou de 28,4% do produto interno bruto (PIB), em 1990, para 81,3%, em 1998. Uma outra medida de liquidez, o *turnover ratio*, medido como o valor das ações negociadas como porcentagem da capitalização do mercado, aumentou de 53,4%, em 1990, para 106,2%, em 1999, nos Estados Unidos, que é o principal mercado de ações do mundo. No mesmo período, a capitalização desse mercado aumentou de US\$3,059 trilhões para US\$ 13,451 trilhões, reforçando o alto grau de ativos financeiros líquidos. Junto com o aumento da liquidez dos mercados de ações nacionais, os fluxos financeiros mundiais cresceram sensivelmente. O investimento direto

estrangeiro cresceu de US\$ 198,4 bilhões, em 1990, para US\$ 619,3 bilhões, em 1998 (p. 336).

Os avanços na tecnologia de informação e computação na realidade empresarial são incontestáveis. A implementação de sistemas integrados de gestão de empresas, voltados basicamente para os processos internos, foi seguida por uma onda de investimentos em estruturas direcionadas ao mundo externo. A internet está revolucionando o gerenciamento das empresas, mudando a forma como se inter-relacionam com seus clientes e fornecedores. Dessa forma, os limites externos das empresas tornam-se cada vez mais indistintos. Em nível mundial, o desenvolvimento das tecnologias e a desregulamentação da indústria de telecomunicações reduziram drasticamente os custos marginais de computação e comunicação. Conseqüentemente, torna-se possível um aumento no fluxo de informação entre países que reduz os riscos associados à não-familiaridade, bem como acelera a arbitragem de anomalias de preços (FRASER e OPPENHEIM, 1997, p. 173-174).

Além desse fluxo livre de informações, a importância das importações e exportações continua a crescer. Em nível mundial, as importações e exportações de mercadorias aumentaram, entre 1988 e 1998, de 21,2% para 28,3% do PIB ajustado pelo poder aquisitivo nacional. Essa tendência foi parcialmente auxiliada pela redução de barreiras alfandegárias nas maiores economias mundiais. Nos Estados Unidos, as tarifas caíram de 4,1%, em 1995, para 2,5%, em 1999, na média ponderada por participação nas importações mundiais, representando uma redução de 39%. Na Comunidade Européia, o nível da barreira alfandegária, no ano 1999, estava em 3,2% na média ponderada, representando uma redução drástica em relação ao ano de 1994, cuja média ponderada foi de 6,6% (THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2000, p. 314-317).

As adaptações da indústria alimentícia ao ambiente globalizado

O cenário significativamente mais globalizado, em termos financeiros, tecnológicos e fiscais, oferece novas oportunidades e desafios para as empresas. Elas buscam realizar economias de escala em nível mundial, ou tentam defender margens de lucro corroídas em mercados mais transparentes. As tentativas de assumir melhores posições no cenário global resultam em fusões e aquisições, em particular nas indústrias de bens de consumo, financeiras e de telecomunicações. Na indústria de bens de consumo, fusões e aquisições aumentaram de 1.700, em 1985, para 12.000, em 1996. Na indústria financeira, o número aumentou de 270 para quase 2.000, durante o mesmo período (KNUDSEN et al., 1997, p. 189). Fusões e aquisições transnacionais aumentaram em 26% no primeiro semestre do ano 2000, em relação ao semestre anterior, com negócios valorizados em US\$ 1,9 trilhões. As áreas mais ativas foram telecomunicações, filmes e alimentos (BUSINESS THIS WEEK, 2000, p. 5).

A área de alimentos viveu uma primeira onda de consolidação nos anos 80. A primeira grande fusão fora da área de petróleo, a compra da americana Carnation pela suíça Nestlé em 1984, surpreendeu Wall Street (THE NEW FOOD GIANTS, 1984, p. 132); entretanto, já no ano seguinte, falava-se de uma tendência de consolidação, com aquisições espetaculares como a compra da Nabisco Brands pela R. J. Reynolds, por US\$ 4,9 bilhões (WHY NABISCO, 1985, p. 34-35). Com a aquisição da General Foods por US\$ 5,8 bilhões, no final de 1985, a Philip Morris entrou no negócio de alimentos, consolidando-se nessa área com a compra da Kraft, por US\$ 13,7 bilhões, em 1988.

Hoje, a indústria de alimentos está novamente em consolidação. Em maio do ano 2000, a revista Business Week anunciou uma nova festa de fusões na

indústria alimentícia (COMING SOON, 2000, p. 56). Naquele período, a Unilever estava tentando adquirir novas marcas através de aquisições de empresas, como a Bestfoods e a Ben & Jerry's; especulava-se sobre possíveis compradores da Nabisco, enquanto que H. J. Heinz e Campbell Soup estavam procurando parceiros para conter taxas de crescimento de vendas insatisfatórias. Durante os primeiros 6 meses do ano 2000 foram fechadas fusões e aquisições, num valor total de US \$87 bilhões. A Unilever comprou a Bestfoods por US\$ 24 bilhões, ao passo que a Nabisco foi comprada pela Philip Morris por US\$ 18 bilhões (FOOD GIANTS, 2000, p. 178).

O reconhecimento dos ativos intangíveis

Quando a Philip Morris comprou a General Foods por US\$ 5,8 bilhões, em 1985, a empresa incluiu um valor de aproximadamente US\$ 2,8 bilhões de *goodwill* no balanço, um ativo que os investidores ignoravam tradicionalmente, chamando-o de *phantom asset*. No mesmo ano, os ativos intangíveis de mais de 5.000 empresas aumentaram em 37%, atingindo um valor de US\$ 55,3 bilhões (WHAT'S INVISIBLE, 1985, p.132). O valor do nome de uma marca também pode tornar-se visível nos contratos de licenciamento. David A. AAKER (1998, p. 8) cita o exemplo da Sunkist, que recebeu US\$ 10,3 milhões em royalties, em 1989, para licenciar seu nome para produtos como os sucos Sunkist, da Lipton, e Sunkist Vitamina C, da Ciba-Geigy.

Para o ano 2000, Interbrand, uma consultoria de *branding*, identificou 75 marcas globais com um valor de pelo menos US\$ 1 bilhão. A Coca-Cola manteve a sua posição de liderança com um valor estimado em US\$ 72 bilhões. Outras marcas da indústria de alimentos, inclusas nas

primeiras 75 marcas, são: Nescafe (US\$ 13,6 bilhões), Heinz (US\$ 11,7 bilhões), Kelloggs (US \$7,4 bilhões) Pepsi-Cola (US\$ 6,6 bilhões) e Wrigley's (US\$ 4,3 bilhões). Mas as notícias para a indústria de alimentos não são boas. Como para as outras indústrias de produtos embalados para o consumidor, os mercados em países desenvolvidos são relativamente maduros, e o crescimento em novos mercados, com barreiras de entrada reduzidas ou liberadas após o colapso do comunismo, não se materializou conforme as expectativas. As empresas multinacionais tiveram de aprender que marcas locais evoluíram com velocidade surpreendente, tendo a preferência de muitos consumidores, principalmente quando são mais baratas (TOMKINS, 2000).

Estratégias de global branding

Tendo consciência do valor de suas marcas, as empresas desenvolvem estratégias para o uso eficiente desses ativos num ambiente globalizado. Os ganhos em eficiência, através de uma standardização em escala mundial, não devem ser ignorados; por outro lado, eles entram em conflito com as necessidades locais. A pergunta sobre estratégias multi-domésticas ou globais não permite respostas fáceis ou genéricas. As decisões das empresas globais mostram isso. A Nestlé gastou aproximadamente US\$ 18 bilhões com aquisições entre 1984 e 1994, acumulando aproximadamente 8.000 marcas diferentes, dando assim preferência a manter marcas locais e rejeitando o conceito do mundo único (NESTLÉ'S BRAND BUILDING MACHINE, 1994, p 147). A Unilever, por outro lado, redefiniu a sua estratégia numa direção oposta, ao anunciar a redução do seu portfólio mundial de 1.600 para 400 marcas (CONSUMER BRANDS CULL, 1999, p. 23).

Existem várias dimensões de estratégias de globalização. Assim, as empresas dispõem de uma série de alavancagens estratégicas que devem ser adequadas aos fatores externos e internos das empresas, resultando em estratégias customizadas para as empresas, os produtos, as marcas e os países em questão.

Este trabalho vai se restringir aos aspectos estratégicos de *global branding* de empresas da área de alimentos no Brasil. Foi escolhida a área de alimentos, porque, conforme anteriormente descrito, ela está vivendo uma nova fase de consolidação e, conseqüentemente, oferece muitas opções de mudanças estratégicas. E especificamente o Brasil, porque hoje existe uma forte participação de capital estrangeiro na sustentação da economia nacional. Conforme a Revista Exame (EXAME MELHORES E MAIORES, 2000, p. 11, 16), as empresas com controle estrangeiro participam hoje com 44,7% das vendas das 550 maiores empresas do Brasil. No setor de alimentos, o predomínio estrangeiro em termos de participação nas vendas é de 60%.

Metodologia

A metodologia aplicada neste trabalho é de natureza teórico-empírica, com análise interpretativa de dados primários, em torno de um tema, com apoio bibliográfico.

Por se tratar de um estudo de caráter exploratório, seu delineamento foi feito de modo a possibilitar levar em consideração uma ampla cobertura dos mais variados aspectos referentes ao tema, que foram surgindo ao longo do trabalho.

O delineamento deste estudo ficou definido da seguinte forma:

1. Revisão bibliográfica (parte teórica).
2. Estudo de caso (parte empírica): Os dados foram obtidos a partir de levantamentos junto à bibliografia disponível, consultas aos relatórios anuais da companhia e depoimentos de profissionais da própria Pepsi-Cola Brasil. Os depoimentos foram obtidos através de entrevistas não estruturadas. Informações consideradas sigilosas pela Pepsi-Cola foram excluídas deste relatório por mais relevantes que fossem à sua legitimação.

Esta metodologia se justifica por mostrar-se mais adequada para se alcançar os objetivos do estudo, uma vez que ela tem um caráter qualitativo, pois leva em consideração diferentes variáveis que não podem ser quantificadas.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, através da revisão bibliográfica, serão apresentados uma definição de estratégias empresariais, descrição do papel das marcas, o conceito de *brand equity* conforme AAKER (1998), dimensões estratégicas para negócios globais definidos por YIP (1989), a sistemática do *Brand report card* proposta por KELLER (2000) e o modelo de liderança global de marcas delineado por AAKER e JOACHIMSTHALER (2000).

Estratégia e o papel das marcas

Conforme HENDERSON (1989), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Um elemento chave na definição deste plano é a sustentabilidade das vantagens competitivas. Marcas têm uma função fundamental no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, pois, ao contrário de processos de manufatura ou desenho de produtos, são relacionadas a impressões enraizadas na mente dos consumidores (KELLER, 1998, p. 9). Numa visão centrada no negócio, AAKER refere-se à marca como proporcionador de uma vantagem competitiva para uma empresa que freqüentemente representa uma barreira real aos concorrentes (1998, p. 19). Um acesso superior a clientes pode servir como base de uma estratégia que concorrentes não podem imitar com facilidade. GHEMAWAT (1986, p. 56) define uma marca conhecida como vantagem sobre marcas de concorrentes, já que o consumidor, por aversão ao risco, não está motivado a comprar um produto de marca desconhecida.

Marcas são parte de uma estratégia de diferenciação da oferta. Elas são construídas através de diferenciações persistentes a longo prazo. Neste sentido, a função da marca é de criar uma patente mental das diferenciações, evitando cópias "idênticas" dos concorrentes. Marcas não

são produtos. O que o consumidor compra são marcas com identidades. A consistência do processo de renovação dos produtos sob uma marca cria consciência, imagem, confiança e reputação ao longo dos anos. O *brand equity* é a capacidade de gerar fluxos de caixa futuros baseados nessas diferenciações (KAPFERER, 1992, p. 2-11).

Brand equity

O valor monetário que pode estar associado à marca reflete-se hoje nas divergências entre a valorização das empresas nas fusões e aquisições e o seu valor contábil. Nesse contexto, o conceito de *brand equity* ganha importância. AAKER (1998) define *brand equity* como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço (p. 16). A fim de que os ativos e passivos tenham um valor comercial para a empresa e o consumidor, devem estar ligados ao nome ou ao símbolo da marca. O autor divide os ativos e passivos em cinco categorias:

1. Lealdade à marca.
2. Conhecimento do nome.
3. Qualidade percebida.
4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida.
5. Outros ativos do proprietário da marca.

Lealdade à marca

A lealdade de consumidores a uma marca reduz a vulnerabilidade da ação competitiva. Uma base de consumidores leais diminui a ameaça da entrada de novas marcas, permite um tempo maior para responder às inovações dos concorrentes e pode barrar ataques baseados no preço. Para qualquer negócio, a conquista de novos consumidores é um processo dispendioso, enquanto que manter os existentes é relativamente barato. Além disso, consumidores atuais podem proporcionar a exposição da marca. Esses consumidores também esperam que a marca esteja sempre disponível, oferecendo para as empresas uma alavancagem na negociação com os parceiros na distribuição física.

Conhecimento do nome

Comprar uma marca conhecida traz para o consumidor o benefício de sentir-se confortável e familiarizado com o produto ou serviço. Uma marca conhecida será preferida diante de uma outra, desconhecida, que não será considerada como uma alternativa de compra. Neste sentido, marcas providenciam orientação ao consumidor. Como dinheiro, elas são sinais que facilitam a leitura dos produtos ofertados, reduzindo incertezas. O conceito de notoriedade diferencia o conhecimento de uma marca em memorização, ou notoriedade espontânea, e reconhecimento, ou notoriedade assistida (LOURO, 2000, p. 31).

Qualidade percebida

Percepções dos consumidores acerca da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço, em relação à sua funcionalidade e às suas alternativas,

influenciam diretamente as decisões de compra e a lealdade à marca. Isso vale especialmente quando a percepção de qualidade não está baseada no conhecimento de especificações, seja por falta de capacitação ou de motivação do consumidor. A percepção de qualidade pode assumir diversas formas para indústrias diferentes. Mas o fato de que a percepção de qualidade através de uma marca seja genérica dentro de certos limites permite a extensão da marca para contextos similares. Se uma marca é bem conceituada em um segmento, o consumidor pode inferir que ela terá uma alta qualidade num segmento correlato.

Outras associações à marca

O valor subjacente de uma marca baseia-se freqüentemente em associações específicas ligadas à ela. Um estilo de vida ou uma associação de personalidade pode mudar a experiência de uso. O bom posicionamento de uma marca, em relação a uma dimensão imaginária relevante para uma categoria de produtos, pode dificultar o ataque de concorrentes nessa categoria.

Outros ativos do proprietário da marca

Patentes, marcas registradas e relacionamento com os canais de distribuição são ativos da marca voltados à empresa, e não diretamente ao consumidor. Uma marca registrada pode barrar atividades de concorrentes de utilizar nomes, símbolos ou embalagens semelhantes para erodir a base de consumidores leais à marca original. Uma patente relevante pode impedir concorrentes diretos. Uma marca que tenha a confiança dos varejistas e distribuidores, devido a seu desempenho comprovado no passado, pode controlar um canal de distribuição. Para ter relevância, os ativos devem estar

ligados à marca e não à empresa. Se fosse possível simplesmente trocar as marcas nesse contexto, o valor dos mesmos como ativo seria baixo.

Estratégia global

Para acompanhar o processo de globalização, as empresas precisam definir estratégias que providenciem vantagens competitivas em nível mundial. George YIP (1989, p. 29) identifica três passos essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia global:

1. Desenvolver a estratégia central como base de uma vantagem competitiva sustentável. Normalmente, esta estratégia é desenvolvida no país de origem da empresa.
2. Internacionalização da estratégia central através da expansão internacional das atividades e da adaptação.
3. Globalização da estratégia internacional através de uma integração da estratégia entre países.

As empresas que já atuam em escala multinacional sabem como lidar com os primeiros dois passos. O terceiro passo corresponde à área com mais incertezas, que permanecem desde que autores como HOUT (1982) e LEVITT (1983) criticavam a customização exagerada para mercados nacionais, no início da década de 80.

No conceito de YIP, existem cinco dimensões sobre as quais as empresas devem traçar definições na composição de uma estratégia para um negócio em escala mundial (1989, p. 31-35):

1. Participação de mercado.
2. Oferta de produto.
3. Locação de atividades de agregação de valor.
4. Abordagem de marketing.
5. Manobras competitivas.

As escolhas em relação a essas dimensões definem uma característica multi-doméstica ou global da estratégia corporativa. Dentro de cada dimensão existem posições intermediárias, e as estratégias podem ser mistas em relação às várias dimensões.

Participação de mercado

Numa estratégia multi-doméstica, não existem critérios adicionais além do potencial isolado de retornos e lucros de um mercado nacional. Estratégias globais, entretanto, levam em consideração a contribuição potencial de um mercado nacional para benefícios de globalização. Entrar num mercado porque ele é o mercado tradicional de um concorrente global seria um exemplo de uma estratégia com orientação global.

Oferta de produto

Uma estratégia multi-doméstica pura exige a customização dos produtos oferecidos em cada país, enquanto que a estratégia puramente global demanda um produto central padronizado com mínimas adaptações locais.

Locação de atividades de agregação de valor

Numa estratégia multi-doméstica, toda a cadeia de valor está reproduzida em cada país, ou, no caso de exportações, a maioria das atividades de agregação de valor está mantida num único país. Numa estratégia global, a cadeia de valor está configurada de tal forma que cada atividade pode ser conduzida num outro país.

Abordagem de marketing

Numa estratégia multi-doméstica, o marketing está customizado para cada país, com responsabilidades locais. Uma característica global desta dimensão estratégica exige um conceito de marketing uniforme para o mundo inteiro. Entretanto, isso não requer que todos os elementos do marketing sejam uniformes.

Manobras competitivas

Nessa dimensão, uma estratégia multi-doméstica é caracterizada por manobras competitivas em cada país, independente dos acontecimentos em outros países. Numa estratégia global, manobras competitivas são integradas entre vários países simultaneamente ou têm uma sequência sistemática. Ataques e contra-ataques em mercados tradicionais dos concorrentes são um exemplo típico desta estratégia.

Estratégias globais: vantagens e desvantagens

Empresas que utilizam alavancagens de uma estratégia global fazem isso na expectativa de uma série de benefícios, destacando-se: redução de custos,

qualidade melhorada dos produtos e programas, preferência aumentada dos consumidores e alavancagem competitiva aumentada. Mas estes benefícios potenciais devem ser balanceados, levando em consideração as possíveis desvantagens de cada aspecto. Antes de uma breve análise de cada uma das possíveis alavancagens, um aspecto genérico da estratégia global deve ser lembrado: A necessidade de coordenar atividades nacionais, em nível global, implica em custos transacionais que vão além dos custos por equipes encarregadas da tarefa de coordenar em nível global. Esses custos incorrem devido a três fatores:

1. Necessidade de compilar e transmitir informações.
2. Consumo de tempo durante a própria comunicação e tomada de decisões.
3. Mal adaptação, decorrente de decisões tomadas baseadas em informações insuficientes ou imprecisas.

Custos

Os benefícios mais amplamente discutidos em relação à globalização referem-se às economias de escala, ou seja, uma redução dos custos médios que pode ser atingido quando um único produto está sendo fabricado em grandes quantidades. Uma empresa pode aumentar as economias de escala através de um *pooling* de atividades para dois ou mais países. Por outro lado, uma concentração de atividades aumenta a distância em relação aos consumidores, podendo resultar em tempos de respostas prolongadas e perda de flexibilidade. O conceito de *pooling* de atividades pode ser aplicado tanto para o atendimento de demanda, através da cadeia produtiva e de distribuição, quanto para a geração de demanda, através de atividades de marketing. Um dos principais argumentos para a globalização de marcas

refere-se à possíveis economias de escala na criação de campanhas mundiais de propaganda.

Uma segunda forma de redução de custos está baseada na possibilidade de realizar partes do processo de criação de valor em países diferentes, conforme vantagens de custos nesses países em função de, por exemplo, custos de mão de obra mais baixos ou taxas de câmbio favoráveis. Caso exista uma certa flexibilidade na alocação da produção em vários países, variações de custos podem ser aproveitadas num planejamento de curto prazo. Este elemento também pode melhorar o poder de barganha em relação à fornecedores, trabalhadores e governos. Entretanto, as taxas de câmbio nem sempre são vantajosas ou estáveis. Empresas que produzem e vendem seus produtos em países diferentes podem ser forçadas a protegerem-se contra variações cambiais, a custos financeiros razoáveis.

Qualidade de produtos e programas

Com uma estratégia global, as empresas estão mais focalizadas nas suas atividades de gerenciar produtos e programas do que numa estratégia multi-doméstica. A princípio, esta focalização pode melhorar a qualidade dos esforços ou a posição de custos para exercer essas atividades. A consolidação de portfólio de marcas, após uma fase de fusões e aquisições, pode ser motivada por este tipo de benefícios (BRAND CONSOLIDATION MAKES A LOT OF ECONOMIC SENSE, 1997, p. 190). Por outro lado, uma padronização de produtos pode resultar num produto que não satisfaça completamente nenhum cliente, levando à perda de competitividade nos mercados locais. Da mesma forma, um programa de marketing uniforme pode reduzir a adaptação à atitudes locais dos consumidores.

Preferência dos consumidores

A disponibilidade global de produtos e serviços relacionados, bem como o próprio reconhecimento dos produtos, pode melhorar a preferência dos consumidores através de um reforço. Os esforços estratégicos das empresas de refrigerantes e de *fast food* são os mais visíveis neste aspecto. Esta estratégia pode tornar-se uma desvantagem quando uma empresa, com o objetivo de atingir uma participação de mercado a nível global, compromete-se com um mercado nacional no momento errado ou com recursos inadequados.

Alavancagem competitiva

Seguindo estratégias globais, as empresas dispõem de mais pontos a partir dos quais podem atacar ou contra-atacar competidores. O alvo destas manobras pode ser um mercado chave ou vários mercados tradicionais da concorrência. Como possível desvantagem dessa estratégia, deve ser levado em consideração que, em países específicos, retornos, lucros ou posições competitivas podem ser sacrificados por uma causa global.

Marcas globais

A decisão de seguir uma padronização em nível global não substitui uma definição e segmentação do mercado (SAMIEE e ROTH, 1992, p.). Em particular, a segmentação do mercado é um elemento necessário e crítico do plano de marketing. A segmentação tem como objetivo o agrupamento de consumidores em subconjuntos, com características idênticas, que facilitem o cultivo de nichos de mercado particulares, onde poucos ou nenhum concorrente esteja presente. Com uma posição quase monopolista, a

empresa tem uma maior liberdade na definição dos preços. Essa estratégia deve resultar, teoricamente, em maiores lucros e melhores resultados das unidades de negócio. Para validar o conceito de globalização, a empresa deve mostrar a presença de segmentos entre mercados de vários países que permitam uma padronização da oferta que possa ser defendida em relação à concorrência nacional, internacional e global. A existência de mercados globais é a base da posição do LEVITT (1983) sobre a globalização da oferta.

No desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis em ambientes globalizados, marcas globais podem exercer uma função fundamental. Elas são idênticas em termos de posicionamento, estratégia de comunicação, personalidade e aparência de um país para outro.

O brand report card

Conforme KELLER. (2000), existem dez características básicas que as marcas mais fortes do mundo têm em comum. A partir da definição dessas características, ele propôs um *Brand report card* como forma sistemática para avaliar o desempenho de marcas. Construir uma marca com *brand equity* alto envolve a maximização de todas as dez características descritas a seguir. Por outro lado, um esforço desequilibrado em uma única área pode alienar as atividades da estratégia geral da empresa, assim como colocar os esforços em dúvida. Partindo de um modelo positivo, as dez características das marcas mais fortes do mundo, são:

1. Excelência na entrega dos benefícios que o consumidor deseja de verdade.
2. A marca permanece relevante.

3. A estratégia de preço está baseada nas percepções de valor dos consumidores.
4. A marca está corretamente posicionada.
5. A marca é consistente.
6. O portfólio de marcas e a hierarquia fazem sentido.
7. A marca usa e coordena um repertório completo de atividades de marketing para a construção de *brand equity*.
8. Os gerentes de marca entendem o que a marca significa para os consumidores.
9. A marca recebe suporte verdadeiro e o suporte está mantido no longo prazo.
10. A empresa está monitorando fontes de *brand equity*.

Excelência na entrega dos benefícios que o consumidor deseja de verdade

Os atributos de um produto devem ser interligados de forma consistente para convencer o consumidor de que a oferta vai satisfazer as suas necessidades. Isso se refere à interligação dos elementos tangíveis com os intangíveis, transmitidos através da marca. A consistência das partes componentes leva uma identidade da marca e do produto a criar a lealdade do consumidor.

A marca permanece relevante

O *brand equity* de marcas está atrelado à qualidade atual do produto e dos vários fatores intangíveis. O conteúdo dos fatores intangíveis são os vários

tipos de associações e o tipo de relacionamento que a marca procura criar com os seus consumidores. A busca permanente de liderança no segmento ocupado é uma característica das marcas mais fortes. Às vezes, a relevância está sendo transmitida pela imagem de uma empresa como um todo, ou por seu papel na sociedade.

A estratégia de preço está baseada nas percepções de valor dos consumidores

A mistura correta de qualidade do produto, design, características, custos e preços é muito difícil de ser atingida. Só com a consciência sobre como o preço deve relacionar-se às percepções do consumidor em relação ao produto é que o preço adequado pode ser estabelecido. As dificuldades de muitas marcas globais têm origem no fato de que as percepções de marca em novos mercados são inferidas das percepções de consumidores em mercados tradicionais, resultando em posições de preço que não são entendidas pelos consumidores.

A marca está posicionada corretamente

O conceito de posicionamento é mais amplo do que o conceito de diferenciação. Na mente do consumidor, a marca deve ter tanto pontos de paridade quanto pontos de diferenciação. Os pontos de paridade são fundamentais para sinalizar ao consumidor a competência em áreas aonde a concorrência tenta buscar vantagens. Estabelecendo uma competência nessas áreas, as marcas mais fortes conseguem criar pontos de diferenciação em relação aos concorrentes. Isso segue as hierarquias do modelo de valor para o cliente, aonde as necessidades básicas e esperadas

devem ser atendidas para, em seguida, acrescentar valor através de elementos desejados e inesperados (ALBRECHT, 1994, p. 132).

A marca é consistente

Manter uma marca forte significa conseguir um equilíbrio entre a continuidade das atividades de marketing e o tipo de mudanças necessárias para manter a relevância da marca. O gerenciamento adequado das inovações é fundamental para o *brand equity*. Por outro lado, somente marcas com identidade forte podem absorver e capitalizar inovações significativas. Marcas fracas não conseguem criar uma ressonância com inovações, perdendo a sua própria identidade em vez de ampliá-la (KAPFERER, 1992, p. 15-16).

O portfólio de marcas e a hierarquia fazem sentido

Nas grandes corporações, as marcas devem ser consideradas em contextos mais amplos. Em vez de marcas isoladas, existem arquiteturas de marcas, compostas por marcas corporativas, marcas de guarda-chuva, e outras marcas englobadas pelas marcas guarda-chuva. Com aquisições e entrada em novos mercados, a coexistência das marcas num portfólio corporativo deve receber uma atenção especial. Marcas fortes conseguem definir limites claros para as marcas dentro de um portfólio corporativo. Ao mesmo tempo, o valor do portfólio total aumenta com as contribuições das marcas individuais no nível de sua hierarquia.

A marca usa e coordena um repertório completo de atividades de marketing para a construção de brand equity

Marcas fortes misturam e ajustam os elementos de marketing de forma consistente, a fim de fortalecer ou ampliar a consciência do consumidor. Algumas atividades, como a propaganda tradicional, criam demanda por um determinado produto; outras, como as promoções de comércio, são direcionadas para empurrar o produto pelos canais de distribuição física.

Os gerentes de marca entendem o que a marca significa para os consumidores

O que uma marca significa para um consumidor não está totalmente sob controle dos gerentes de marca. Muitas vezes, significados, que não foram intencionados pela empresa, são atrelados às marcas. Para fazer uso adequado de todos os significados de uma marca, os gerentes devem estar próximo aos consumidores e entender todas as suas percepções, crenças, atitudes e comportamentos em relação àquela marca.

A marca recebe suporte verdadeiro, e o suporte está mantido a longo prazo

Por ser baseado em processos mentais nos consumidores individuais, a construção de *brand equity* deve ser feita com muito cuidado. Ações voltadas à benefícios de curto prazo podem interferir de forma negativa no processo de criação de consciência e de associações necessárias para uma marca forte. A profundidade e amplitude adequada da consciência e das associações favoráveis e únicas de uma marca são considerações básicas da identidade da marca que não podem ser abreviadas na busca de imagem da marca.

A empresa está monitorando fontes de brand equity

Uma atitude que pode ser observada no gerenciamento de marcas fortes é o uso eficiente e freqüente de auditorias de marca profundas e estudos de acompanhamento de marca. Existe atualmente uma série de modelos empresariais de avaliação do desempenho de uma marca. LOURO (2000) descreve nove medidas diferentes, que variam no uso de dimensões de avaliação como *input*, medidas diretas (notoriedade, associação, qualidade percebida, lealdade), e *output* de mercado (vendas, cota de mercado, satisfação do usuário etc.).

Empresas de marcas líderes formulam uma carta de *brand equity*, descrevendo a filosofia geral da empresa em relação às marcas e ao valor das marcas. Elas especificam as atividades da empresa voltadas para o monitoramento das marcas, exigindo relatórios que não somente descrevam os acontecimentos mas também expliquem as causalidades. A comunicação clara das expectativas da organização, em relação às marcas, ajuda na implementação das ações corretivas necessárias.

Liderança de marcas

As vantagens de marcas globais parecem óbvias, mesmo que dificilmente haja uma marca considerada global em todas as dimensões estratégicas. Existe uma série de desvantagens que impedem as organizações de seguir uma estratégia puramente global.

A consolidação dos gastos para propaganda numa única agência, com a tarefa de criar um tema global de propaganda, pode causar problemas que inviabilizem o conceito. A expectativa de sinergias pode ser exagerada. As

agências de propaganda não ocupam mais o centro da atenção. Os especialistas de mídia começam a desenhar a estratégia de propaganda das empresas, alocando recursos entre canais de televisão fragmentados, milhares de títulos de revistas, além de novas mídias como a Internet (STAR TURN, 2000). Nesse ambiente, a criação local de propaganda, junto com uma estratégia de veiculação customizada, pode apresentar vantagens de custos em relação a uma estratégia de importação e adaptação de propaganda global para cada mercado.

As organizações podem enfrentar problemas na formação de times de marcas globais. Assumindo que existe uma estratégia de marca global, um time deve transformar uma quantidade imensa de informações em conhecimentos, a fim de apresentar a criatividade necessária e antecipar uma série de desafios na execução da estratégia. Poucas organizações têm a capacidade de criar times que consigam enfrentar todos esses desafios.

Mesmo com um grande potencial de globalização, é possível que uma marca não possa ser imposta em todos mercados. Por exemplo, as associações em relação à chocolate e leite estão preenchidas na Inglaterra, com a marca Cadbury, e na Alemanha, com a marca Milka. Dificilmente, uma das empresas pode aplicar uma estratégia de posicionamento global sem que considere a situação específica no país dominado pela marca do concorrente.

Levando em consideração essas complexidades, AAKER e JOACHIMSTHALER (2000) argumentam que o desenvolvimento de marcas globais não deve ser o objetivo prioritário. Em vez disso, os autores sugerem um modelo de liderança global de marcas. De acordo com esse modelo, as empresas devem criar marcas fortes em todos os mercados.

O modelo de liderança de marcas

Liderança global de marcas significa utilizar estruturas organizacionais, processos e culturas para alocar recursos de criação de marca de forma global, criar sinergias globais e desenvolver uma estratégia global de marcas que coordene e alavanque estratégias locais de marcas.

Gerenciamento estratégico

Conforme o modelo de liderança de marcas, o gerente de marca deve ser envolvido na criação e implementação da estratégia do negócio. A estratégia de marca deve ser influenciada pela estratégia do negócio e deve refletir a mesma visão estratégica e cultura organizacional. O direcionador da estratégia é o valor da marca que deve ser construída com base num entendimento profundo dos clientes, dos concorrentes e da estratégia do negócio. Deve ser evitado o desenvolvimento de uma identidade de marca que não receba fundos para a sua implementação ou sustentação, pois ela não está alinhada à visão estratégica da empresa.

Por causa da orientação estratégica, a posição do gerente de marca tem um horizonte de longo prazo, sendo alocado na alta gerência da empresa. O gerente de marca pode ser, e muitas vezes é, o CEO.

O modelo de liderança de marcas pode ser caracterizado por uma transição do modelo conceitual da imagem da marca para o *brand equity*. Enquanto a imagem da marca é um elemento que direciona resultados de curto prazo, o *brand equity* é um ativo que pode ser a base de vantagens competitivas e lucratividade de longo prazo. Sendo assim, o modelo de liderança de

marcas favorece o desenvolvimento de medidas do *brand equity*, suplementando medidas financeiras de curto prazo.

Foco amplo

No modelo de liderança de marcas, uma marca pode cobrir múltiplos produtos e mercados. O escopo do produto envolve o gerenciamento de extensões de marca e programas de licenciamento. Algumas marcas são associadas a um único produto; outras, buscam visibilidade através de uma ampla gama de produtos. O escopo de mercado refere-se a extensões de marca sobre mercados diferentes. Marcas podem ser estendidas amplamente, atendendo, por exemplo, tanto o mercado premium quanto o mercado de valor. Em outras situações, o atendimento de vários mercados pode exigir várias identidades de marca ou marcas múltiplas. O desafio no gerenciamento consiste em capturar sinergias entre mercados e entre produtos, ao mesmo tempo em que mantém a flexibilidade suficiente para ter sucesso em diversos mercados de produtos.

O gerenciamento de marcas exige a alavancagem eficiente da força de marcas na extensão em diferentes mercados. Para isso, foram criadas arquiteturas de marcas, sistemas flexíveis de marcas, sub-marcas e marcas corporativas, permitindo a extensão em diversas dimensões sem o risco de diluição do *brand equity*.

O novo imperativo da liderança de marcas, proposto por AAKER e JOACHIMSTHALER (2000), exige o gerenciamento de agrupamentos de marcas em categorias de produtos, em vez de um gerenciamento de portfólios de marcas individuais. Isso é decorrente de duas forças que atuam no ambiente externo das empresas. A primeira, corresponde a varejistas de

produtos de consumo, que estão gerenciando categorias de produtos como unidade de análise através de tecnologia de informação e databases. Desse modo, eles esperam uma perspectiva de categorias dos seus fornecedores. A segunda, em função de um mercado cada vez mais fragmentado, refere-se à dificuldade de distinção de várias marcas dentro de uma categoria, tendo canibalização, comunicação ineficiente e confusão como conseqüências comuns. No gerenciamento de categorias de marcas, a tomada de decisões pode seguir critérios mais estratégicos. Por exemplo, a alocação de recursos para comunicação ou inovação não está automaticamente controlada pela marca que atualmente gera os lucros mais altos. A coerência do sistema de marcas sem redundância torna-se o objetivo principal.

O paradigma de liderança de marcas tem uma perspectiva global. O princípio de ganhos de sinergias, eficiências e coerência estratégica aplica-se tanto para *branding* quanto para sistemas de suprimento, manufatura ou pesquisas e desenvolvimento. A perspectiva global adiciona mais um nível de complexidade ao gerenciamento de marcas. As perguntas que devem ser feitas, são:

1. Quais elementos estratégicos devem se tornar globais?
2. Quais devem ser adaptados a mercados locais?

Numa perspectiva global, a implementação da estratégia envolve a coordenação de um maior número de pessoas e de organizações. A tarefa do gerente de marca de uma comunicação eficiente tornou-se mais difícil num ambiente de fragmentação de mercado e de mídia. No modelo de liderança de marca, o gerente de marca tem que direcionar o uso de uma ampla gama de veículos,. O desafio nesta abundância de opções e primeiro, conseguir acesso à mídia eficiente e segundo, a coordenação das

mensagens entre uma variedade de mídia, cada uma gerenciada por organizações e indivíduos com perspectivas e objetivos separados.

Para ter eficiência, a comunicação da estratégia de marca deve estar direcionada tanto para os parceiros internos quanto externos da marca. A identidade principal de um produto é muitas vezes descrita por slogans curtos, facilitando a comunicação e memorização dos mesmos. Porém eles não servem para direcionar e inspirar as atividades dos parceiros internos e externos. Uma elaboração explícita da identidade da marca pode reduzir ambiguidades, ajudar na diferenciação do produto e providenciar ideias e conceitos para o desenvolvimento de esforços de construção da marca. A elaboração detalhada da identidade da marca tem uma função fundamental na coordenação dos esforços de todos os elementos da organização. Por causa do seu caráter integrativo e motivacional, AAKER e JOACHIMSTHALER (2000) propõem que a estratégia da marca pertença a todos os parceiros da marca:

Tendo em vista o anteriormente exposto, as hipóteses serão apresentadas.

CAPÍTULO 2 - HIPÓTESES

Este capítulo, retomando a argumentação teórica previamente apresentada, amplia a reflexão dirigida à formulação das hipóteses.

Formulação das hipóteses

As teorias descritas na revisão bibliográfica foram utilizadas para a formulação de três hipóteses principais.

YIP (1989, p. 31-35) identificou cinco dimensões sobre as quais as empresas traçam definições na composição de uma estratégia para um negócio em escala mundial:

1. Participação de mercado.
2. Oferta de produto.
3. Locação de atividades de agregação de valor.
4. Abordagem de marketing.
5. Manobras competitivas.

As escolhas em relação a essas dimensões definem uma característica multi-doméstica ou global da estratégia corporativa. Dentro de cada dimensão existem posições intermediárias, e as estratégias podem ser mistas em relação às várias dimensões.

Este conceito multidimensional e diferenciado de estratégias globais está contrariando a posição de autores como HOUT, PORTER e RUDDEN (1982) e LEVITT (1983), que favorecem uma orientação estritamente global.

- **Hipótese 1: Para atuar em mercados nacionais, empresas multinacionais usam estratégias mistas e não estratégias totalmente multi-domésticas ou globais.**

Conforme KELLER (2000), existem dez características básicas que as marcas mais fortes do mundo têm em comum. A partir da definição dessas características, ele propôs um Brand report card como forma sistemática para avaliar o desempenho de marcas. Construir uma marca com *brand equity* alto envolve a maximização de todas as dez características descritas a seguir. Por outro lado, um esforço desequilibrado em uma única área pode alienar as atividades da estratégia geral da empresa, assim como colocar os esforços em dúvida.

As dez características a serem gerenciadas para a maximização do *brand equity*, são:

1. Excelência na entrega dos benefícios que o consumidor deseja de verdade.
2. A marca permanece relevante.
3. A estratégia de preço está baseada nas percepções de valor dos consumidores.
4. A marca está corretamente posicionada.
5. A marca é consistente.
6. O portfólio de marcas e a hierarquia fazem sentido.
7. A marca usa e coordena um repertório completo de atividades de marketing para a construção de *brand equity*.

8. Os gerentes de marca entendem o que a marca significa para os consumidores.
9. A marca recebe suporte verdadeiro e o suporte está mantido no longo prazo.
10. A empresa está monitorando fontes de *brand equity*.

➤ **Hipótese 2: O *brand equity* é um parâmetro fundamental na definição da estratégia empresarial.**

Conforme o modelo de liderança de marcas, proposto por AAKER e JOACHIMSTHALER (2000), empresas devem utilizar estruturas organizacionais, processos e culturas para alocar recursos de criação de marca de forma global, criar sinergias globais e desenvolver uma estratégia global de marcas que coordene e alavanque estratégias locais de marcas.

➤ **Hipótese 3: As empresas buscam marcas fortes em todos os mercados, em vez de priorizar o desenvolvimento de marcas globais.**

CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO

Esta parte do estudo apresenta o caso da Pepsi-Cola, abordando o mercado de refrigerantes, a história da Pepsi-Cola, o portfólio de marcas, os aspectos da cadeia de valor da empresa e as atuações da Pepsi-Cola Brasil.

O caso Pepsi-Cola

Este estudo de caso tem por objetivo ilustrar os conceitos expostos ao longo da dissertação. A Pepsi-Cola, através de suas práticas de definição de estratégia e gerenciamento estratégico das suas marcas no Brasil, é o objeto de estudo.

Os dados para a construção do caso foram obtidos a partir de levantamentos junto à bibliografia disponível, consultas aos relatórios anuais da companhia e depoimentos de profissionais da própria Pepsi-Cola Brasil, que atuam diretamente nas áreas relacionadas ao tema central do trabalho. Informações consideradas sigilosas pela Pepsi-Cola foram excluídas deste relatório por mais relevantes que fossem à sua legitimação.

Ao longo desta análise, serão cobertos os seguintes aspectos:

1. O mercado de refrigerantes.
2. A história da Pepsi-Cola.
3. A PepsiCo
4. O portfólio de marcas
5. Transações de Engarrafadoras.
6. A Pepsi-Cola Brasil.

O mercado de refrigerantes

Refrigerantes constituem uma das maiores categorias de alimentos e bebidas para o consumidor. Refrigerantes são bebidas não-alcoólicas gasosas que contêm aromas e adoçantes. Estão excluídos desta categoria as seguintes bebidas: águas aromatizadas, chás, cafés e bebidas esportivas. Em nível mundial, a categoria de refrigerantes movimenta um volume de cerca 176 bilhões de litros, correspondendo a um valor de varejo de aproximadamente US\$ 152 bilhões. Somente o mercado de refrigerantes dos Estados Unidos contribui com vendas de cerca de 56 bilhões de litros, correspondendo a um valor de varejo de US\$ 58 bilhões. No Brasil, o terceiro mercado mundial após os Estados Unidos e México, as vendas de refrigerantes totalizam cerca de US\$ 11 bilhões. Enquanto o consumo per capita nos Estados Unidos alcançou aproximadamente 200 litros, a média mundial é de 29 litros. No México, o consumo per capita foi avaliado em 136 litros, enquanto que no Brasil, o valor é de aproximadamente 69 litros.

Mesmo que a indústria de refrigerantes seja altamente competitiva, o que resulta em margens baixas, ela é considerada como relativamente estável e não-cíclica, com crescimento permanente de vendas durante cada um dos últimos dez anos. O consumo, fora dos Estados Unidos, cresceu numa média de 10% nos últimos quatro anos. Mas em 1999, nos Estados Unidos, a indústria cresceu somente 0.5% em termos de volume; portanto, bem menos do que as taxas de crescimento de aproximadamente 3% dos últimos anos. As vendas de varejo de US\$ 58 bilhões apresentaram um crescimento de 3% em relação à 1998, em função de um aumento de preços das maiores engarrafadoras.

A indústria de refrigerantes pode ser dividida em dois segmentos amplos, ou seja, colas e não-colas. O segmento de colas inclui produtos como Pepsi,

Coca-Cola e RC Cola. Este segmento representa aproximadamente 70% de todas as vendas de refrigerantes nos Estados Unidos. No Brasil, ele representa aproximadamente 45%. O segmento não-cola inclui produtos como Dr Pepper, SevenUp, Sprite, e Schweppes. O Guaraná, que pertence ao segmento de não-colas, tem uma participação de 33% do mercado de refrigerantes no Brasil. Durante os últimos cinco anos, o segmento de não-colas vivenciou taxas de crescimento bem acima daquelas de outros segmentos da indústria.

A maioria das empresas de refrigerantes vendem concentrados e extratos para engarrafadoras autorizadas através de contratos de licenciamento. Essas engarrafadoras licenciadas adicionam água gasosa e adoçantes, embalam, e vendem o produto acabado a vários distribuidores para revenda aos consumidores. As engarrafadoras licenciadas também vendem xaropes para máquinas *dispensing*. A maioria das empresas de refrigerantes mantém um certo grau de controle sobre o marketing mix dos seus produtos através da definição de preços uniformes para concentrados, controlando a mistura de suas receitas de refrigerantes e lançando propaganda cooperativa e planos de promoções.

Existem quatro canais principais de distribuição para refrigerantes: *take-home*, conveniência, máquinas *dispensing*/restaurantes e máquinas automáticas. O canal *take-home* consiste basicamente de varejistas, farmácias, atacadistas, supermercados e redes de desconto. Este canal tem recentemente passado por uma série de mudanças, pois grandes redes de hipermercado, como por exemplo Wal-Mart, atualmente oferecem marcas próprias de refrigerantes. Explicações para tal mudança incluem o aumento na demanda de produtos mais baratos e a popularidade crescente de redes de desconto. O canal de conveniência inclui lojas de conveniência e pontos de vendas em postos de gasolina. O canal máquinas *dispensing*/restaurantes

basicamente inclui vendas de xarope para máquinas de *dispensing* em lojas de varejo e vendas de refrigerantes em restaurantes. Por último, o canal de máquinas automáticas é composto por vendas de garrafas e latas.

A história da Pepsi-Cola

No Verão de 1898, o jovem farmacêutico Caleb Bradham começou a fazer experiências com especiarias, sucos e xaropes, tentando criar uma nova bebida refrescante que pudesse servir aos seus clientes. Ele sabia que, para manter os seus clientes, teria de transformar a sua farmácia num local onde as pessoas pudessem reunir-se. A sua criação, uma mistura única de extratos de noz de cola, de baunilha e de óleos raros, tornou-se tão popular que Caleb decidiu chamá-la "Pepsi-Cola" e começar a fazer publicidade sobre o seu novo refrigerante. As vendas da Pepsi-Cola começaram a aumentar, o que levou-o a pensar que deveria abrir uma empresa para comercializar a sua nova bebida.

Em 1902, Caleb iniciou a Pepsi-Cola Company nos fundos da sua farmácia e requereu ao Departamento de Patentes norte americano o título de registro da marca. Inicialmente, ele próprio misturava e vendia o xarope exclusivamente em máquinas *dispensing*; porém, logo percebeu que tinha nas mãos uma grande oportunidade - engarrafar a Pepsi para que as pessoas pudessem bebê-la em qualquer lugar.

O negócio começou a crescer e, em 16 de Junho de 1903, a "Pepsi-Cola" foi registrada oficialmente pelo Departamento de Patentes dos Estados Unidos da América. Naquele mesmo ano, Caleb vendeu 36.222 litros de xarope, usando o slogan "Divertido, Fortificante, Ajuda a digestão". Ele também começou a conceder franchises, para engarrafar Pepsi, a investidores

independentes. O número de investidores cresceu rapidamente, passando de 2 investidores, em 1905, nas cidades de Charlotte e Durham, na Carolina do Norte, para 15, no ano seguinte, saltando para 40, em 1907. No final de 1910, havia franchises da Pepsi-Cola em 24 estados americanos.

A criação de um forte sistema de franchise foi um dos maiores sucessos de Caleb. Os engarrafadores locais da Pepsi-Cola, com um espírito empreendedor e empenhados no sucesso do produto, criaram bases sólidas. Em 1907, a nova empresa já vendia mais de 454 mil litros de Pepsi por ano.

Em 1909, Caleb construiu uma sede da Pepsi na cidade de New Bern. A Pepsi-Cola gozou de 17 anos ininterruptos de sucesso. Com a 1ª Guerra Mundial, os riscos para o negócio aumentaram drasticamente. Os preços do açúcar variavam entre preços recorde e preços desastrosamente baixos, acontecendo o mesmo ao custo de produção da Pepsi-Cola. Caleb viu-se forçado a participar de uma série de negociações para poder sobreviver, até que, finalmente, após três longos anos, foi à falência. Em 1921, restavam apenas duas fábricas da Pepsi-Cola abertas.

Caleb colocou à venda a valiosa marca registrada da Pepsi-Cola. Um corretor da bolsa de Nova Iorque, Roy C. Megargel, interessou-se pela Pepsi-Cola e, nos oito anos seguintes, lutou para salvar o negócio e a marca. Transferiu, em 1923, a sede da empresa de New Bern, na Carolina do Norte, para Richmond, na Virginia, pagando as dívidas que a empresa acumulava anualmente com dinheiro do próprio bolso. Em 1928, a Pepsi já estava nas mãos do quarto proprietário e, em 1931, apesar dos esforços de Megargel, a empresa foi à falência pela segunda vez.

Foi apenas quando Charles G. Guth, um bem sucedido produtor de doces, apareceu que o futuro da Pepsi-Cola ficou assegurado. Ele era presidente da Loft Incorporated, uma grande cadeia de lojas de doces e de máquinas *dispensing* de refrigerantes em toda a Costa Leste. Ele viu na Pepsi-Cola uma grande oportunidade para acabar com uma relação pouco satisfatória com a Coca-Cola e, ao mesmo tempo, para acrescentar um atrativo cartão de visita às máquinas *dispensing* da Loft. E Charles tinha razão. Após 15 anos de insucessos e 5 donos, a Pepsi-Cola era novamente uma marca nacionalmente bem sucedida.

Durante alguns anos, todas as vendas da Pepsi foram administradas a partir de um edifício, aparentemente propriedade da Coca-Cola, em Baltimore, e dirigidas pelo seu presidente.

No espaço de dois anos, a Pepsi gerou um lucro de 1 milhão de dólares ao seu novo dono. Com esse ressurgimento, ganhou-se uma nova confiança - uma situação rara na época, pois o país estava no início de uma grande crise econômica, que viria a ser conhecida como a Grande Depressão.

A nação afundava-se cada vez mais devido à Grande Depressão. Como os tempos eram difíceis, 5 centavos por um refrigerante representava muito dinheiro. Por isso, Guth decidiu transformar a Pepsi-Cola num produto de valor mais atrativo para os consumidores já muito pressionados. Em Baltimore, a Pepsi começou a vender garrafas de 30cl de cola por apenas 5 centavos - duas vezes mais refrescante que os outros refrigerantes, e pelo mesmo preço.

A resposta dos consumidores foi imediata e Guth expandiu a idéia por todo o sistema da Pepsi-Cola. Em pouco tempo, a Pepsi-Cola voltou a ser uma

empresa saudável, crescendo mais do que nunca. Durante os anos 30, a expansão internacional passou a ser uma certeza. A marca foi registrada na América Latina e na União Soviética, sendo concedidos franchises a engarrafadoras do Canadá.

Em 1934, a sede da empresa foi transferida para a cidade de Long Island, em Nova Iorque, e quatro anos mais tarde, em 1938, Walter S. Mack foi nomeado o novo presidente da Pepsi-Cola. Mack acreditava que a publicidade poderia ser fundamental na estratégia de marketing da bebida. Ele introduziu um anúncio cômico, "Pepsi & Pete", para promover as vantagens do preço da Pepsi, utilizando a expressão "Duas vezes mais por apenas 5 centavos!". Em reação ao grande aumento nas vendas da Pepsi, outras empresas de cola passaram a vender garrafas de 30cl pelo mesmo preço.

A Pepsi-Cola cresceu de tal forma que se tornou maior que a empresa que a detinha. Com isso, decidiu-se mudar o nome da empresa, passando de Loft Incorporated para Pepsi-Cola Company. Foi então que, com a 2ª Guerra Mundial, surgiu uma situação completamente nova para esta empresa em crescimento, assim como para toda a nação. O racionamento do açúcar, que havia contribuído para a queda da empresa durante a 1ª Guerra Mundial, foi de novo instaurado. Mas Mack, que aprendera com o passado, comprou uma plantação de açúcar em Cuba; conseqüentemente, a Pepsi continuou a prosperar.

Mantendo o sentimento patriótico da época da 2ª Guerra Mundial, a Pepsi-Cola adotou um novo logotipo vermelho, azul e branco para as suas garrafas e abriu uma cantina no Times Square, em Nova Iorque, onde mais de um

milhão de famílias gravaram mensagens para os seus filhos e filhas em serviço por todo o mundo.

Após a guerra, a Pepsi-Cola direcionou a sua atenção para novas idéias que pudessem captar o espírito de uma América vitoriosa. A empresa transferiu a sua sede para Manhattan e continuou a expandir-se além fronteiras, desta vez para a América Latina, Filipinas e Oriente Médio. A empresa começou a utilizar novas garrafas de tamanhos diferentes e, pela primeira vez, passou a comercializar a Pepsi-Cola em latas.

Para a Pepsi-Cola, os anos 50 foram caracterizados pelo novo presidente da empresa, Alfred Steele, que presidiu-a durante um longo período de expansão e crescimento.

Mas a economia do pós-guerra estava em constante mudança. Um novo fenômeno de venda a varejo, chamado supermercados, começou, e, juntamente com as mudanças na produção de refrigerantes, obrigaram a Pepsi a abandonar a estratégia de vender suas bebidas pela metade do preço dos seus principais concorrentes.

Foi adotada uma nova imagem para as garrafas, e a publicidade da Pepsi deixou de ser baseada no preço para ser um complemento do estilo de vida.

Na metade dos anos 50, Alfred Steele tornou-se diretor do conselho de administração, e Herb Barnett substituiu-o como presidente da empresa. A Pepsi continuava a expandir-se fora dos Estados Unidos, estando disponível em 120 países.

Em 1958, uma nova campanha publicitária - "Seja sociável, beba Pepsi" - foi lançada. Os "Sociáveis" foi a primeira campanha publicitária dirigida a um problema com que a Pepsi se debatia, desde os longos anos de concorrência em que firmou-se como uma marca barata: a Pepsi era vista como a "cola de cozinha" - a marca que despejava-se num copo às escondidas dos seus convidados para evitar o estigma de estar servindo um refrigerante barato.

Isso acabou por servir de precursor para os tempos que se seguiram, já que foi a primeira campanha da Pepsi-Cola a focar os jovens como principal grupo alvo, tendo em vista o consumo da marca.

Em função do "baby boom", não só mudou a população como também o modo de pensar em relação aos refrigerantes. Para muitas pessoas, os refrigerantes tinham de ser refrescantes e, ao mesmo tempo, um complemento dos hábitos dietéticos. Em 1963, a empresa desenvolveu uma nova bebida de baixas calorias, Pepsi Diet. Inicialmente, a Pepsi Diet foi promovida juntamente com a Pepsi; porém, mais tarde ela adquiriu a sua própria identidade.

Em 1964, Mountain Dew, um refrigerante regional, foi uma importante aquisição para a família em crescimento das marcas Pepsi-Cola.

Em 1965, a Pepsi-Cola Company juntou-se a um bem sucedido fabricante de snacks de Dallas, no Texas, a Frito-Lay, Inc., para formar a PepsiCo - uma das grandes empresas de produtos para o consumo dos Estados Unidos. No ano seguinte, a empresa iniciou as suas primeiras operações de refrigerantes no Leste Europeu e no Japão.

No final dos anos 60, a Pepsi estava a desafiar, com sucesso crescente, a empresa que dominava o negócio dos refrigerantes, a Coca-Cola. Essa competição foi batizada de "guerra das colas", atraindo a atenção da mídia e trazendo benefícios para ambas as marcas, já que, como consequência do furor causado pela mídia, o interesse do consumidor para a categoria cola havia aumentado. As campanhas ousadas, que reforçavam a identidade jovem da marca, usavam novos modelos de publicidade. A Pepsi, por exemplo, fez uma viagem numa nave espacial dentro de uma "lata espacial"; músicos como Michael Jackson fizeram parte da tradição da Pepsi em dar grande destaque ao mundo de vida alegre e divertido dos jovens.

À medida que os anos 70 avançavam, a Pepsi continuava a evoluir. No início da década, foram introduzidas garrafas de 2 litros mais leves, feitas de plástico reciclável. Com os avanços da tecnologia, as garrafas tornaram-se mais leves e fortes que o vidro. A empresa mudou novamente a sua sede, desta vez da cidade de Nova Iorque para Purchase, em Nova Iorque, uma pequena cidade suburbana no condado de Westchester. Nessa época, o presidente da Pepsi, Vic Bonomo, que havia presidido a empresa durante a maior parte dos anos 70, foi sucedido por John Sculley.

Cerca de 15 anos depois do inesquecível encontro entre o Vice Presidente Norte Americano Nixon e o Presidente Soviético Khrushchev, numa feira comercial, a Pepsi tornou-se o primeiro produto americano de consumo a ser produzido na União Soviética.

Em 1975, a Pepsi-Cola foi a primeira empresa de bens de consumo a utilizar propaganda comparativa. Esta nova estratégia de marketing resultou da confirmação de testes exaustivos aos consumidores de que o sabor da Pepsi é melhor que o da maior marca de cola. O Pepsi Challenge aproveitou estes

resultados num anúncio publicitário, com a filmagem de testes entre a Pepsi e a Coca-Cola.

Em 1976, a Pepsi-Cola tornou-se o refrigerante mais vendido nos supermercados americanos. O negócio das bebidas dietéticas continuava a crescer e, com ele, a Pepsi Diet.

Estimulada pelo crescimento da Pepsi, a Coca-Cola, o maior rival da Pepsi, abandonou a receita centenária de coke a favor de um novo produto, concebido para ter um sabor mais doce e parecido com o da Pepsi. Mas a campanha "New Coke" não trouxe os resultados esperados. Os consumidores rejeitaram a New Coke; assim, a Coca-Cola decidiu reintroduzir o produto original, com o nome Coca-Cola Classic.

Em 1987, uma nova sede da Pepsi-Cola foi construída, desta vez na cidade de Somers, ao norte de Westchester, Nova Iorque. No ano seguinte, Roger Enrico nomeou Craig Weatherup presidente da Pepsi-Cola na América do Norte. Em 1989, Chris Sinclair foi nomeado presidente da Pepsi-Cola Internacional.

No início dos anos 90, também surgiu uma nova era nas operações internacionais da Pepsi. A empresa assinou o maior acordo comercial da história com a União Soviética. Procurando um crescimento a longo prazo, a Pepsi investiu em mercados com grande potencial como os da China, do Leste Europeu, do México e da Argentina.

As versões sem cafeína da Pepsi, Pepsi Diet e Mountain Dew ajudaram estas marcas a expandirem-se, e a Slice, uma linha única de sabores, foi adicionada ao portfólio de refrigerantes da Pepsi.

Através de uma sociedade com a J. Lipton Company, a Pepsi tornou-se líder do mercado dos chás gelados. Outra sociedade, desta vez com a Ocean Spray, ajudou a Pepsi a emergir como líder do mercado de sucos. E a All Sport, uma bebida para esportes de alta competição, proporcionou a entrada da Pepsi numa categoria que se encontrava em crescimento no mercado de consumo.

Em 1993, a Pepsi enfrentou um caso de adulteração de produto ou de grave negligência. Não era a primeira vez que alguém reclamava, dizendo ter achado algum tipo de objeto ou material estranho em uma lata de bebida. Mas uma seringa – e até duas delas – parecia pôr à prova a credibilidade da empresa. Dois dias depois, um terceiro comunicado veio de New Orleans. Além de um problema de adulteramento, a empresa tinha um grande obstáculo de relações públicas a enfrentar, já que recusou-se a recolher o produto. Uma equipe de crise foi formada, e, um dia depois, o presidente da Pepsi-Cola North América apareceu nos noticiários das redes de TV, com uma explicação e um vídeo exibindo o processo de engarrafamento da Pepsi. A fita mostrava a impossibilidade de inserir objetos estranhos no processo de engarrafamento de latas. Um delegado da Food and Drug Administration disse que não era lógico concluir que uma adulteração em todo o país havia ocorrido, baseado no grande número de localizações geográficas das engarrafadoras. Dois dias depois, várias pessoas foram presas por fazer falsos comunicados. Enquanto as acusações de adulteração estavam sendo investigadas, alguns supermercados e lojas de conveniência retiraram, por um breve período, a Pepsi e a Diet Pepsi de suas prateleiras. A Pepsi não demonstrou arrogância ou dúvida sobre a integridade de seu processo produtivo. A precoce aparição do presidente da companhia na TV, relaxado, confiante e disposto a enfrentar perguntas dos repórteres, reassegurou aos consumidores e acionistas que a administração da empresa estava no controle da situação. O público sentiu uma certa simpatia porque

alguém estava tentando vitimar a companhia para criar uma falsa acusação de negligência e tentar conseguir indenização. Assim, a resposta decisiva e rápida da própria Pepsi, assim como das agências governamentais, evitaram danos à comunidade e à imagem da marca.

Em 1994, a Pepsi começou a colocar em todas as embalagens uma informação ao cliente, indicando o período em que o seu produto deveria ser consumido. Isso ocorreu primeiramente nas embalagens da Pepsi Diet, sendo progressivamente seguido por toda a linha de produtos da Pepsi-Cola.

É pouco provável que, da perspectiva da sua pequena farmácia da Carolina Norte, Caleb Bradham tivesse previsto a grande empresa que a Pepsi-Cola se tornaria. O mesmo se pode dizer de um senhor chamado Herman Lay, que começou um negócio fazendo o seu próprio tipo de batatas fritas em sua casa, em Memphis, ou de Elliot Doolin, que confeccionava um novo tipo de aperitivos, um milho frito chamado Fritos, em Santo António.

A PepsiCo

Em 1965, a Pepsi-Cola e a Frito-Lay fundiram-se numa nova empresa, a PepsiCo. Desde então, a PepsiCo cresceu até tornar-se uma das maiores empresas de produtos de consumo do mundo. Esta diversificação prometeu sinergias significativas, pois ambas as empresas esperavam compartilhar consumidores, sistemas de distribuição e estratégias de marketing similares. A Pepsi-Cola tornou-se uma das maiores empresas de engarrafamento do mundo, num processo que foi revertido nos últimos anos, voltando ao conceito de franchising. A Frito-Lay, que inicialmente produzia apenas uma categoria de aperitivos, atualmente produz e comercializa aperitivos para todos os estilos de vida e todas as preferências.

Em 1997, foi tomada a decisão de abandonar completamente o negócio da restauração, baseada no fato de que restaurantes e produtos embalados eram dois negócios completamente diferentes. Assim, a Pizza Hut, a Taco Bell e a KFC, adquiridos pela PepsiCo nos anos 1977, 1978 e 1986, fundiram-se numa empresa de 10 bilhões de dólares, denominada Tricon Global Restaurants, tendo sido efetuado o seu *spin-off* pelos acionistas da PepsiCo. Os restaurantes menores foram vendidos a investidores externos.

Em 1998, a PepsiCo comprou a Tropicana, que pertencia ao grupo Seagram, por US\$ 3,3 bilhões. Com o acordo, a Pepsi entrou no mercado de sucos de frutas, que só nos Estados Unidos fatura cerca de US\$ 16 bilhões por ano. Este negócio permitirá à Pepsi melhorar sua posição na competição com a Coca-Cola, a primeira do mundo no setor de bebidas e proprietária da marca de sucos Minute Maid. A Tropicana, com vendas anuais de US\$ 2 bilhões, é a líder entre as marcas de suco de laranja nos EUA, com 40% de participação. A Pepsi deverá buscar principalmente a conquista de novos mercados, além do da América do Norte, que é considerado como um mercado saturado no setor de sucos. Hoje, a marca Tropicana é vendida em 20 países.

Atualmente, a PepsiCo é representada pela Pepsi-Cola, Tropicana, e Frito-Lay, unindo negócios com características comuns. Os produtos de consumo são baratos e mundialmente apelativos; os sistemas de produção e distribuição são de larga escala; as vendas ocorrem através dos mesmos canais de varejo. Unindo as marcas Pepsi, Frito-Lay e Tropicana, a empresa tem uma força significativa em relação ao varejo. Porém, a distribuição dos produtos exige tratamentos diferenciados. O giro dos salgadinhos da Frito-Lay é diferente do giro dos refrigerantes da Pepsi, já que o giro dos refrigerantes ocorrem em altíssimos volumes, requerendo um sistema de produção e de distribuição totalmente diferente de outros produtos. Os sucos

da Tropicana precisam de refrigeração na cadeia de distribuição. Eles não são vendidos, por exemplo, no mercado brasileiro.

O portfólio de marcas

A PepsiCo trabalha com um portfólio de marcas fortes, com 10 marcas que geram vendas de mais de US\$ 1 bilhão por marca. Com Pepsi-Cola, Mountain Dew e Diet Pepsi, a empresa vende três das 10 maiores marcas de refrigerantes dos Estados Unidos. A Pepsi-Cola é a segunda maior marca de refrigerantes em nível mundial. Para o ano 2000, a consultoria Interbrand avaliou o valor da marca Pepsi-Cola em US\$6,6 bilhões.

Para medir o desempenho das suas marcas, bem como buscando estabelecer novas metas para a organização, a Pepsi introduziu, nos meados dos anos 90, um sistema global de medições, inicialmente voluntário para todos os países aonde a empresa atuava. Ele tornou-se um instrumento de diagnose e motivação tão poderoso que o CEO Roger Enrico tornou-o mandatário alguns anos depois. Chamado *Marketplace P&L*, o sistema é composto de:

1. *product equity*, que é medido através de ensaios de prova em branco;
2. *customer equity*, que representa a largura e profundidade da distribuição;
e
3. *brand equity*, definido através da opinião do consumidor e da imagem da marca.

Quando gerentes de países começam a comparar medições durante reuniões da Pepsi, eles podem aprender rapidamente que outros têm problemas similares por causas similares.

Transações de engarrafadoras

Em 1999, a Pepsi-Cola completou uma reestruturação das suas atividades de engarrafamento. O plano de reestruturação, aprovado em 1998, previu a separação de engarrafadoras 100% controladas pela PepsiCo, localizadas nos Estados Unidos, Canadá, Espanha, Grécia e Rússia, denominadas Pepsi Bottling Group (PBG). Para atingir uma escala em nível mundial que permite a competição com a Coca-Cola em termos de recursos financeiros, habilidades operacionais e alcance geográfico, as áreas de manufatura e distribuição física foram consolidadas em poucas engarrafadoras âncoras. Uma oferta pública inicial das ações da PBG reduziu a participação da PepsiCo para 35,5%.

Executando uma outra parte do plano de reestruturação, engarrafadoras dos Estados Unidos e da Europa Central foram combinadas com as atividades da Whitman Corporation, uma empresa de capital aberto. Transações similares com a PepsiAmericas e a Pepsi Bottling Ventures reduziram a base de ativos da PepsiCo significativamente, assim como aumentaram as vantagens de escala na área operacional.

A Pepsi-Cola Brasil

A Pepsi foi instalada no Brasil em 1952, iniciando seus negócios no Rio Grande do Sul. Por não estar presente em todo o território brasileiro num negócio em que ganhos de escala são fundamentais, a Pepsi jamais conseguiu ultrapassar 15% do mercado de refrigerantes. Em 1994, a Pepsi resolveu investir US\$ 300 milhões na expansão de sua marca no país. O grande trunfo da empresa para emplacar no Brasil era a nova franqueada no país, a Baesa. O objetivo era triplicar até o ano 2000 a participação da Pepsi no mercado brasileiro. No comando da Baesa estava o executivo Charles

Beach, um americano que há onze anos havia trocado a Coca-Cola por uma franquia da Pepsi em Porto Rico. Em 1989, Beach adquiriu franquia exclusiva da Pepsi em Buenos Aires. Através de descontos, lançamentos de novos produtos e embalagens, Beach aumentou muito o market share da Pepsi-Cola na área metropolitana de Buenos Aires, que, em três anos, passou de quase 0% para 39%. Através de empréstimos, Beach comprou as maiores franquias da Pepsi no Chile, Uruguai e Brasil, onde construiu quatro fábricas gigantescas e ultramodernas.

Enquanto isso, a Coca-Cola começou a investir pesado em marketing e equipamentos para preparação de refrigerantes no varejo. O objetivo era manter a Baesa fora do setor varejista, ponto forte da Coca-Cola no Brasil e na Argentina. A Coca-Cola conseguiu uma redução no pesado imposto de 24%, incidente sobre refrigerantes a base de cola, fortalecendo a posição da Coca-Cola contra a Baesa, a qual estava tendo a maior parte de seus lucros de refrigerantes não-cola.

Em pouco tempo, as fábricas da Baesa no Brasil estavam operando apenas a um terço de sua capacidade. Sua operação apresentava inúmeras falhas de distribuição, erros de marketing e mal gerenciamento. A Baesa teve um prejuízo de aproximadamente US\$ 300 milhões durante a primeira metade de 1996. No início de 1997, o principal desafio da Baesa foi chegar a um acordo com os bancos credores para reestruturar sua dívida de US\$ 800 milhões. Em Outubro do mesmo ano, a Brahma, uma cervejaria brasileira que pertence ao grupo Garantia, anunciou a compra das cinco unidades produtivas da Baesa no Brasil. Ao mesmo tempo, a Brahma tornou-se a nova franqueada da Pepsi no Brasil, ficando responsável pela distribuição dos refrigerantes Pepsi em 80% do país, via suas redes de distribuição das marcas Brahma e Skol.

No dia 30 de março de 2000, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica aprovou a fusão da Brahma com a Antártica, resultando na criação da empresa AmBev, a terceira maior cervejaria do mundo. Com este passo, a indústria de bebidas no Brasil está seguindo o que fazem as grandes corporações internacionais. Somente no setor de bebidas foram feitas 70 fusões no mundo desde 1997, movimentando US\$ 3,6 bilhões.

Hoje, a Pepsi-Cola Brasil vende concentrados de Pepsi-Cola, Diet Pepsi, SevenUp, Diet SevenUp e Mirinda, que estão sendo produzidos em poucas fábricas mundiais, para a AmBev, a sua engarrafadora franqueada. Os sistemas de distribuição da AmBev ainda não são unificados. Por enquanto, os produtos Pepsi estão sendo colocados no mercado através dos sistemas de distribuição da Brahma e da Skol. Por serem sistemas de distribuição diferentes, em função da criação da AmBev existem hoje sinergias basicamente no nível das fábricas de engarrafamento. Para adicionar valor ao relacionamento de longo prazo, a franqueada tem acesso a experiências, melhores práticas e especificações técnicas, advindas de outras operações do grupo Pepsi no mundo inteiro.

O foco das atividades da Pepsi-Cola Brasil é a promoção das suas marcas e a supervisão das atividades de engarrafamento, de distribuição física e das práticas de vendas.

O mercado brasileiro de refrigerantes cresceu somente 0,2% no ano passado. Por outro lado, ele vende em torno de 11 bilhões de litros por ano, o que representa um volume significativo, que perde apenas para os Estados Unidos e o México. Isso significa que o consumo per capita no Brasil é de cerca de 69 litros, versus 136 litros no México e 200 litros nos Estados Unidos.

De 1994 a 1999, a indústria de refrigerantes no Brasil cresceu 64%. O segmento premium, com as marcas Coca-Cola e Guaraná, cresceu 33%, reduzindo a sua participação de mercado de 87%, em 1994, para aproximadamente 68%, em 1999. O maior crescimento foi nas marcas de custo baixo, que cresceram aproximadamente 200%.

Os refrigerantes da Pepsi-Cola tiveram, em 1999, uma participação de mercado de 4,2% no total, e de aproximadamente 9% no segmento de colas. Os números correspondentes da Coca-Cola são de 43% no mercado total e de 84% no segmento de colas.

Por causa da força das não-colas no mercado brasileiro, em particular do Guaraná, que representa 33% do total do mercado de refrigerantes, a participação das colas representa 45% do mercado total, correspondendo a uma diferença significativa em relação à parcela de 70% nos Estados Unidos.

A forte presença das marcas Coca-Cola e Pepsi deixa somente 7% do segmento de colas para outras marcas. Já no segmento de Guaraná, 50% são marcas variadas de custo baixo, um quadro típico da categoria não-cola, que apresentou nos últimos anos uma taxa de crescimento superior à categoria das colas. Enquanto a Coca-Cola tem uma taxa de crescimento médio anual de 10%, o Guaraná cresceu 28% e os sabores de laranja 14%, puxados pelo crescimento dos produtos de preço baixo.

Neste cenário, a pressão sobre a Pepsi é muito grande. A marca Pepsi ainda não tem força suficiente para justificar preços premium, como Coca-Cola ou Guaraná, que têm um valor adicional claro da marca. Esta situação é bem diferente daquela dos Estados Unidos, onde a Pepsi tem uma participação

de 32%. Por outro lado, a Pepsi não tem preço suficientemente baixo para puxar o volume dos produtos de custo baixo. Nessa posição, entre Coca-Cola e Guaraná de um lado e produtos de preço baixo de outro, a Pepsi tem que trabalhar em duas direções:

1. Em direção aos produtos de preço baixo, trabalha de forma tática com promoções de preço.
2. Voltado às marcas estabelecidas do segmento premium, segue uma estratégia de fortalecimento da marca.

Para acompanhar o desenvolvimento de suas marcas no mundo inteiro, a Pepsi usa um sistema padronizado de avaliação. Neste sistema, existem quatro estágios de uma marca:

1. Lembrança;
2. Experimentação;
3. Preferência; e
4. Lealdade.

Os dados são levantados de forma individual e detalhada, em cada um dos países e das regiões daqueles países onde a marca Pepsi se faz presente. As informações detalhadas sobre em que estágio encontra-se uma marca em cada país são a base para o desenvolvimento de ações que possam levar a marca para o próximo estágio. No caso da marca Pepsi no Brasil, que tem 4% de participação de mercado, a maior parte das regiões está em

estágio de lembrança. Isso indica a necessidade de desenvolver atividades que levem esse estágio a passar para os estágios de experimentação e preferência. Não é recomendável promover atividades de lealdade, mas promover atividades que mantenham o estágio de lembrança, assim como aquelas que levem as pessoas a consumirem os produtos Pepsi. Em relação àqueles consumidores que ainda não conhecem o produto, bem como àqueles que já o conhecem mas não o consomem há muito tempo, um serviço de degustação é uma das atividades indicada. É importante observar que essa mesma atividade não faria sentido para a Pepsi nos Estados Unidos, pois se fosse oferecido um serviço de degustação lá, a Pepsi, na verdade, estaria oferecendo de graça um produto já conhecido.

O detalhamento do levantamento sobre o estágio da marca até o nível regional é fundamental para a adequação das campanhas num país com dimensões continentais como o Brasil. Por exemplo, no sul do país, onde a Pepsi começou a trabalhar há aproximadamente 50 anos, a participação de mercado é de até 35%; já em Salvador, é de aproximadamente 10%. Dessa forma, essas regiões requerem campanhas diferenciadas para agregar valor à marca.

Muitos dados sobre a marca são levantados semanalmente. Este intenso acompanhamento da marca permite a avaliação das campanhas, lançadas tanto em termos de aumento de vendas como em dimensões do valor da marca. As informações são utilizadas para decisões táticas, como por exemplo para balancear as atividades de criação de demanda com medidas de melhoramento da disponibilidade do produto nos canais de distribuição.

O monitorando de estágios de marca em nível mundial permite a identificação de estratégias utilizadas, no passado, em situações similares.

Estudos que foram feitos podem ser acompanhados com as avaliações de planos estratégicos de até dez anos atrás. Desta forma, pode-se aprender com os erros e os sucessos do passado.

A Pepsi segue um conceito de marcas globais com adaptações regionais. Os valores-chaves das marcas são globais, mas algumas características podem ser adaptadas regionalmente. No mundo inteiro, a Pepsi é uma marca ligada ao público jovem porque a maior parte do consumo per capita está no mercado jovem. Estratégias, como "The choice of the new generation", são direcionadas ao público-alvo jovem para que ele, no futuro, quando estiver mais maduro, continue adotando a marca Pepsi. A marca tem um foco um pouco mais voltado para o público masculino, respeitando o fato de que homens consomem 60% a mais de refrigerantes do que as mulheres. Assim, a marca tem que ter características de funcionalidade jovem, irreverente. Por outro lado, a forma de comunicação em promoções ou campanhas com o público jovem no Brasil é diferente daquela do Oriente Médio ou dos Estados Unidos. As promoções, campanhas e outras atividades sempre buscam o jovem e têm um mesmo posicionamento em relação à personalidade da marca, mas na execução há um ajuste regional, que é utilizado para que sejam considerados os hábitos de cada um dos países. No Brasil, está sendo utilizado o futebol; em outros países, outro tipo de esporte, música etc. Por trás há sempre uma mensagem direcionada aos jovens. Esta estratégia trouxe bons resultados em termos de criação de demanda. As campanhas publicitárias caracterizam-se pela agressividade e pela comparação direta com o líder de mercado. Mas, no passado, a visibilidade dada pela propaganda não esteve casada com a distribuição. Hoje, com o poder de distribuição da AmBev, a Pepsi já está alcançando 500 000 pontos de venda, o que garante um equilíbrio melhor entre criação e satisfação da demanda através de campanhas publicitárias e sistemas de distribuição.

Em relação aos jovens, pode ser constatada uma padronização dos valores universais. O jovem da Alemanha, do Brasil, dos Estados Unidos, guardadas as proporções, têm características próximas. No Brasil, o jovem está mais preocupado com o seu trabalho, mas ele é rebelde numa determinada fase, gosta de aventura, quer progredir, quer mais da vida, como os jovens de outros países. A identidade jovem da marca Pepsi tem o potencial de atender expectativas das pessoas, ao longo da vida inteira. Porque é bom, é interessante ser jovem; pessoas que não pertencem demograficamente a esse grupo têm hábitos que são característicos dos jovens.

A Pepsi-Cola Brasil se alavanca da globalização da marca Pepsi. A embalagem e o layout do produto brasileiro são idênticos em mais 75 outros países. Seguindo a estratégia de um portfólio de marcas fortes, a Pepsi tenta valorizar as marcas existentes mas sem interligação entre elas. Mesmo tendo características similares, nenhuma marca de guarda chuva ou marca corporativa indica que SevenUp ou Mirinda fazem parte do mesmo portfólio de marcas de refrigerantes da Pepsi-Cola Brasil. Um aspecto que dificulta o conceito de marcas corporativas é que SevenUp, que é uma marca do concorrente Cadbury Schweppes nos Estados Unidos, é licenciado pela Pepsi-Cola International fora dos Estados Unidos.

A Pepsi reconhece a importância dos elementos tangíveis dos seus produtos. O exemplo da "New Coke" mostrou que o consumidor de refrigerantes reconhece as características do próprio produto, e não somente a imagem da marca. Para a adaptação do produto a preferências nacionais existem limites claros. Seria impossível mudar a cor preta do produto e trocá-lo por um produto cristal, mas existe uma graduação de diferentes fórmulas que passam uma idéia de um produto só mesmo que tenham diferenças específicas, como por exemplo no conteúdo de gás ou açúcar. Essas margens não são enormes, não existe um produto totalmente açucarado

num país e um produto pouco doce em outro, mas as diferenças do mercado de refrigerantes podem ser atendidas com estas graduações sem diluir a percepção de um produto único.

Para atender as diversas necessidades nacionais em relação à comunicação, a Pepsi desenvolve um *pool* internacional de campanhas. Neste conjunto de campanhas encontram-se tanto campanhas para países com baixos níveis de lembrança da marca, como o Brasil, quanto campanhas para o fortalecimento da lealdade voltadas a países onde a marca é líder de mercado. Apesar de atender os vários estágios do desenvolvimento da marca, cada campanha do *pool* transmite os valores essenciais da marca e seus benefícios. As organizações regionais testam as campanhas e escolhem as mais adequadas para sua região. Ao mesmo tempo, existem desenvolvimentos em nível regional. Campanhas relacionadas a futebol e tênis, que foram desenvolvidos no Brasil, entraram no *pool* e a seguir foram utilizadas por diferentes países. O mesmo princípio vale para outros elementos da comunicação, como por exemplo material de ponto de venda. Para os desenvolvimentos regionais vale o mesmo princípio do material do *pool* internacional: Os elementos essenciais estão sempre presentes, através da predominância da cor azul no visual, por exemplo.

Um outro elemento que assegura o equilíbrio entre identidade da marca global e ajustes regionais é o desenvolvimento da propaganda por uma única agência no mundo inteiro. Por ser uma organização com alcance global, esta agência de propaganda possui conhecimento de mercados e normas regionais. Esse conhecimento está sendo levado em consideração no desenvolvimento das campanhas. Às vezes, vários escritórios regionais da agência submetem material para campanhas e trabalham em conjunto, interligados eletronicamente, no desenvolvimento do produto final.

Apesar de ser um desenvolvimento de uma área central dos Estados Unidos, a direção estratégica da marca está baseada em informações de todas as regiões da organização mundial. Representantes das regiões participam de reuniões ou discussões periódicas, providenciando feedback e dando novos inputs para o processo de formação de estratégia. Assim, a direção estratégica é desenvolvida com muitas informações de cada um dos países. Conforme essas informações, a identidade da marca, com apelo jovem construído desde o final dos anos 50 junto ao “baby boom” nos Estados Unidos, permanece relevante até hoje. No mercado brasileiro em particular, com uma participação em torno de 4%, a marca deve ainda comprovar a sua relevância. A meta da empresa é de tornar-se um concorrente sério para a Coca-Cola dentro de dez anos.

Tendo apresentado o caso da Pepsi-Cola de forma ampla e sob vários aspectos estratégicos, táticos e operacionais, será conduzida uma avaliação do caso referente às suas dimensões estratégicas, ao gerenciamento do *brand equity* e ao modelo de liderança de marcas.

CAPÍTULO 4 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo compõem-se de duas partes. Em um primeiro momento, avalia os resultados do estudo de caso em relação aos aspectos de estratégia global, *brand equity* e liderança global de marcas. Em seguida, retoma as hipóteses à luz da discussão, objetivando confirmá-las ou refutá-las.

Estrutura de apresentação dos resultados

Neste Capítulo, será analisado se as hipóteses definidas após a revisão bibliográfica podem ser confirmadas através dos resultados do estudo de caso.

A primeira parte, apresenta uma discussão dos resultados, obtidos através do estudo de caso, sob a luz das teorias que são o fundamento teórico das três hipóteses principais formuladas.

A segunda parte, apresenta justificativa de aceitação ou refutação das hipóteses, através de um resumo da discussão do caso.

Discussão dos resultados do estudo de caso

Estratégia global

Em relação às definições sobre a estratégia global, foi constatado que o caso rendeu informações sobre as cinco dimensões identificadas por YIP (1989, p. 31-35).

As descrições referentes à participação de mercado, juntamente com os dados coletados através de entrevistas, referentes à experiência de um

profissional da área mercadológica, permitiu identificar que a Pepsi está seguindo uma estratégia de marcas fortes, buscando sempre uma participação significativa nos mercados de atuação. Focalizando o mercado brasileiro, os esforços são caracterizados por uma busca de maior participação em relação ao concorrente mundial, a marca Coca-Cola. O declive do segmento de colas e a força tradicional do Guaraná não faz a empresa mudar para um fortalecimento das marcas não-cola, como por exemplo Seven'Up ou Mirinda. O objetivo estratégico para os próximos dez anos é de repetir a "guerra das colas" no mercado brasileiro, objetivando tornar-se um concorrente sério da Coca-Cola – como ocorre em muitos dos mercados de atuação da empresa. As escolhas estratégicas da Pepsi, em relação à dimensão de participação de mercado, têm uma característica fortemente global.

A oferta de produto da Pepsi busca manter a impressão de um produto único, mas permite uma resposta limitada às preferências regionais. A graduação de diferentes fórmulas, em relação ao conteúdo de gás ou açúcar, permite o ajuste de elementos importantes de um refrigerante aos paladares nacionais, sem que, com isso, um consumidor que conheça o produto de um país estranhe o mesmo produto consumido num outro país. A existência de receitas ajustadas às preferências regionais pode ser categorizada como uma estratégia global em relação à dimensão da oferta de produto, com pequenos compromissos quanto a customizações domésticas.

A configuração da cadeia de valor da Pepsi evoluiu ao longo da existência da empresa. Após a operação artesanal na farmácia de Caleb Bradham, o conceito de franchising permitiu a produção centralizada de xaropes e venda à engarrafadoras independentes, primeiramente àquelas espalhadas pelos estados americanos, e posteriormente àquelas localizadas fora das fronteiras dos Estados Unidos. Até hoje a produção de xaropes é

concentrada em poucas fábricas, distribuindo o produto com alto valor agregado para as engarrafadoras. A escassez de açúcar, durante a primeira guerra mundial, resultou na verticalização da cadeia de valor com a compra de plantações de açúcar em Cuba. A introdução de novos produtos, nos anos 80, juntamente com novas formas de *pricing*, promoção e propaganda, exigiu um controle mais direto das operações de engarrafamento e distribuição. Como consequência, a Pepsi tornou-se controladora majoritária das engarrafadoras e distribuidoras mundiais. Hoje, sob pressão dos acionistas em relação ao retorno sobre capital investido, e buscando economias de escala nas várias regiões do mundo, a Pepsi acabou de concluir uma nova fase de reestruturação, resultando numa consolidação das engarrafadoras em empresas de alcance maior, com participação reduzida, não-controladora. Avaliando a configuração da dimensão estratégica das atividades de agregação de valor, a característica é global em relação ao xarope, e regional no nível das engarrafadoras e distribuidoras franqueadas, sem reprodução dos elementos da cadeia de valor em cada país.

Os principais elementos do marketing da Pepsi são uniformes. O reposicionamento da marca para uma identidade jovem - que ocorreu a partir dos anos 60, em função do "baby boom", da nova realidade demográfica nos Estados Unidos - está sendo seguido no mundo inteiro. Adicionalmente ao conjunto de valores jovens, outros elementos de marketing, como a cor azul, o layout e a embalagem, estão sendo mantidos iguais no mundo inteiro. A operacionalização dos valores essenciais da marca é adaptado conforme particularidades regionais. A empresa permite que os países criem suas próprias campanhas, relacionadas ao futebol no caso do Brasil, desde que sigam determinadas diretrizes. A formação de um pool de comerciais, coordenado pela matriz, com contribuições de vários países, garante a disponibilidade de campanhas que atendam diferentes estágios de

desenvolvimento da marca. O envolvimento de uma única agência de propaganda permite a realização de economias de escala e, ao mesmo tempo, facilita a consistência das peças publicitárias. A uniformidade do conceito básico de marketing caracteriza a dimensão estratégica da abordagem de marketing como predominantemente global.

As atividades da Pepsi-Cola em seus mercados são sempre relacionadas às manobras do principal concorrente global, a Coca-Cola. As atividades da empresa no Brasil, por exemplo, tem como objetivo tornar-se um concorrente sério da Coca-Cola, que hoje está dominando o mercado das colas neste país. A consolidação das engarrafadoras busca economias de escala similares àquelas da Coca-Cola. Expansões geográficas, como o acordo comercial com a União Soviética e os investimentos na China, sempre têm um aspecto competitivo. Porém, não pode ser constatada uma interligação dessas manobras com atividades nos demais países. Assim, a característica da estratégia da Pepsi na dimensão de manobras competitivas é multi-doméstica.

Brand equity

Os resultados do estudo de caso permitem uma análise dos esforços da Pepsi-Cola em relação à *brand equity*. Por serem relacionadas à marcas globais, as características identificadas por KELLER (2000) serão avaliadas pelas ações da Pepsi-Cola, tanto em nível mundial quanto em nível regional.

A Pepsi-Cola busca atender as exigências dos consumidores. No início dos anos 60, o modo de pensar em relação aos refrigerantes havia mudado. Os refrigerantes tinham de ser refrescantes e, ao mesmo tempo, um complemento dos hábitos dietéticos da população jovem. Em 1963, a

empresa desenvolveu Pepsi Diet buscando trazer o benefício de uma nova bebida de baixas calorias para os consumidores. Por ser uma exigência do público jovem, do público alvo, o lançamento fortaleceu a consistência dos elementos tangíveis e intangíveis da marca Pepsi.

Ao longo de sua história, a Pepsi fez uma série de mudanças estratégicas, visando manter a relevância de sua marca. Durante a Grande Depressão, a Pepsi-Cola foi posicionada como um produto de valor mais atrativo para os consumidores já muito pressionados. A Pepsi começou a vender garrafas de 30cl de cola por apenas 5 centavos, o que representava duas vezes mais que o volume de outros refrigerantes mas pelo mesmo preço. Respondendo ao sentimento patriótico da época da 2ª Guerra Mundial, a Pepsi-Cola adotou um logotipo vermelho, azul e branco para as suas garrafas, assim como abriu uma cantina em Nova Iorque, onde famílias gravaram mensagens para os seus filhos e filhas em serviço por todo o mundo. O posicionamento da marca como produto barato tornou-se obsoleto com a recuperação econômica. Mas a Pepsi ainda era vista como a "cola de cozinha" - a marca que era despejada num copo às escondidas dos convidados para que fosse evitado o estigma de estar servindo um refrigerante barato. Em 1958, uma nova campanha publicitária - "Seja sociável, beba Pepsi" - foi lançada. Esta foi a primeira campanha da Pepsi-Cola a focar os jovens como principal grupo alvo tendo em vista o consumo da marca.

A Pepsi-Cola define o preço do seu produto conforme as percepções do consumidor em relação à marca. Reconhecendo a baixa participação do mercado e o fraco desenvolvimento da marca em muitas regiões do país, a Pepsi não está cobrando preços premium como os concorrentes Coca-Cola ou Guaraná, que têm um valor adicional claro de suas marcas. Mesmo com as dificuldades vindo da pressão dos produtos de preço baixo, que atacam a Pepsi pelo outro lado da faixa de preços, a empresa reconhece que

aumentos de preços somente serão possíveis após um fortalecimento da marca.

A Pepsi busca um posicionamento na mente do consumidor como um produto jovem. Essa posição é justificada por dados demográficos que mostram que o maior consumo de refrigerantes per capita está no mercado jovem. A posição beneficia-se também do fato que pessoas, independente da idade física, têm uma identificação com valores jovens. O sucesso das campanhas com apelo jovem promoveu o crescimento da marca Pepsi nos Estados Unidos, que apresenta taxas maiores do que a Coca-Cola. Em 1976, a Pepsi-Cola tornou-se o refrigerante mais vendido nos supermercados americanos, confirmando o posicionamento correto da marca.

As mudanças necessárias para manter a relevância da marca Pepsi, anteriormente descritas, foram conduzidas em grandes intervalos. Desde o último reposicionamento da marca, nos anos 60, as atividades de marketing têm sido caracterizadas por uma grande continuidade, consolidando o valor da marca. O fracasso da campanha "New Coke", da concorrente Coca-Cola, que resultou no relançamento da "Coca-Cola Classic", alertou a indústria sobre o grande grau de consistência que o consumidor exige das marcas premium da categoria de refrigerantes.

A PepsiCo trabalha com um portfólio de poucas marcas fortes. Pepsi-Cola e Diet Pepsi estão entre as 10 maiores marcas de refrigerantes dos Estados Unidos. A Pepsi-Cola é a segunda maior marca de refrigerantes em nível mundial, com um valor de marca estimada em US\$ 6,6 bilhões. A restrição do portfólio a poucas marcas fortes permite um foco das atividades necessário na "guerra das colas" e fortalece a posição em relação ao varejo,

em particular às grandes redes de supermercados. Fora dos Estados Unidos, o portfólio da categoria não-cola está completado com o licenciamento da marca SevenUp. Aparentemente, não existe nenhuma arquitetura de marcas em termos de marcas guarda-chuva, marca corporativa ou outras hierarquias de marcas. O estudo de caso não forneceu dados sobre os motivos da empresa para essa separação de suas marcas. Uma hipótese é que as marcas são posicionadas em categorias bem distintas, como colas, não-colas, sucos e chás gelados, que não apresentam um grande potencial de reforços mútuos que poderia ser explorado através de marcas guarda-chuva ou marcas corporativas.

O repertório de atividades de marketing para a construção de *brand equity* da Pepsi-Cola é amplo e sofisticado. Desde que Walter S. Mack, em 1938, reconheceu a importância da publicidade na estratégia de marketing da bebida, a Pepsi investiu fortemente em suas campanhas. Viagens numa nave espacial e contratação de astros da música ou do esporte da geração jovem são destaques no repertório de propaganda da empresa. Baseadas em análises sobre o desenvolvimento da marca, essas atividades de criação de demanda são complementadas com atividades para assegurar a disponibilidade do produto nos canais de distribuição.

Por não ser uma marca bem estabelecida no mercado brasileiro, a Pepsi-Cola Brasil está focalizando as suas atividades no desenvolvimento do conhecimento da marca na maioria das regiões do país. Neste estágio do desenvolvimento da marca, quando não se formou ainda uma consciência da marca na mente do consumidor, falta a base para uma análise de percepções, crenças, atitudes e comportamentos em relação à marca. Por outro lado, quanto antes os gerentes da marca tomam conhecimento dos significados intencionados e não-intencionados da marca, tanto melhor

podem ajustar as atividades de marketing à estas percepções. Aspectos internacionais do significado da marca não foram tratados no estudo de caso.

Durante os anos passados de atuação no mercado brasileiro, a Pepsi não foi capaz de montar uma estrutura eficiente de distribuição, um elemento essencial no negócio de refrigerantes. Com esta desvantagem, a visibilidade de campanhas publicitárias não resultou em aumento de vendas, pois não houve equilíbrio entre puxar e empurrar, ou seja, atrair o consumidor através de campanhas publicitárias e empurrar o produto no mercado através de uma distribuição eficiente. Assim, o suporte dado à marca não conseguiu apoiar o processo de criação de consciência e de associações que são a base do *brand equity*.

Com o acompanhamento detalhado do desenvolvimento da marca em termos de lembrança, experimentação, preferência e lealdade, a Pepsi-Cola dispõe de dados descritivos sobre os efeitos das atividades de *brand building*. As explicações das causalidades do baixo desenvolvimento da marca, expostos no estudo de caso, são basicamente relacionadas a aspectos operacionais em relação à engarrafamento e distribuição física do produto. Na medida que estes problemas estão sendo superados, um entendimento mais profundo das raízes para o desenvolvimento da marca torna-se mandatário. O *Marketplace P&L*, implementado durante os últimos anos em todos os países onde a Pepsi atua, pode atender esta necessidade. Um composto, englobando medições sobre o valor do produto, qualidade de distribuição, opiniões do consumidor e imagem da marca, é um instrumento poderoso para monitorar fontes de *brand equity*.

Liderança global de marcas

Em relação ao modelo de liderança global de marcas, desenvolvido por AAKER e JOACHIMSTHALER (2000), o estudo de caso mostrou aspectos de gerenciamento estratégico e de foco de gerenciamento da marca Pepsi-Cola no Brasil.

O objetivo da Pepsi de tornar-se um concorrente sério da Coca-Cola no Brasil, dentro de um espaço de tempo de dez anos, apresenta implicações claras para o gerenciamento estratégico. Por um lado, a própria meta é uma meta de longo prazo, que só pode ser atingida através de uma estratégia consistente de valorização da marca. A valorização de sua marca principal, Pepsi-Cola, está em linha com a visão estratégica e cultura organizacional da PepsiCo de marcas fortes e reconhecidas, buscando uma posição de liderança em todos os mercados de sua atuação. A construção da marca Pepsi-Cola no Brasil, o terceiro maior mercado de refrigerantes do mundo, com um consumo per capita significativamente abaixo daquele dos maiores mercados, é um dos principais objetivos estratégicos da empresa. A necessidade de valorização da marca Pepsi-Cola no Brasil deve-se não somente à liderança clara da Coca-Cola, mas também à importância crescente dos produtos de preço baixo e do refrigerante brasileiro tradicional, o Guaraná.

Com o *Marketplace P&L*, que mede a qualidade percebida do produto, a qualidade da distribuição, as opiniões do consumidor e a imagem da marca, a Pepsi-Cola usa medidas de *brand equity* para avaliar o desempenho das suas marcas, bem como estabelecer novas metas para a organização.

Para o desenvolvimento da identidade da marca, a Pepsi-Cola implementou uma série de medidas que asseguram o alinhamento à visão estratégica. A

identidade jovem, os elementos de marketing, como a cor azul, o layout e a embalagem estão sendo mantidos iguais no mundo inteiro. O envolvimento de uma única agência de propaganda facilita a coordenação de mensagens consistentes para a construção eficiente da identidade da marca. A formação de um pool de comerciais, coordenado pela matriz, localizada nos Estados Unidos, garante campanhas consistentes que aumentam o valor da marca global.

A busca de uma posição de liderança no mercado brasileiro exige, além das atividades de marketing, um controle eficiente do sistema de distribuição física. O grau de eficiência da distribuição é um elemento do *Marketplace P&L*.

A posição atual da Pepsi-Cola no Brasil demanda uma concentração dos esforços da empresa para ganhar massa crítica num mercado dominado pela concorrência. Conseqüentemente, a Pepsi-Cola Brasil está hoje focalizando o mercado específico de colas, voltado ao segmento premium. Conforme a estratégia mundial de marcas fortes, ela não usa arquiteturas de marcas, mas trabalha com as marcas Pepsi-Cola, SevenUp e Mirinda, de forma independente, dando prioridade à marca Pepsi-Cola. Com três marcas de refrigerantes, uma na categoria de colas e duas na categoria de não-colas, questões relacionadas à coerência ou redundância do sistema de marcas são ainda pouco relevantes.

A Pepsi-Cola segue uma estratégia com perfil globalizado. Seguindo esta estratégia, a empresa busca vantagens na área de *branding* através de um pool de campanhas e um parceiro mundial na criação das mesmas. A configuração da cadeia de suprimento procura economias de escala, com fábricas de xarope centrais e engarrafadoras com alcance geográfico cada

vez maior. Os gerentes de marcas têm autorizações claras, tanto em relação ao fortalecimento de valores universais da marca quanto a adaptações a mercados locais.

Ao contrário da Coca-Cola, que centraliza suas campanhas no produto com características universais, a Pepsi tem um foco no ambiente demográfico. A geração jovem, o público alvo, é a base de sucesso da Pepsi-Cola desde 1961, representando um segmento significativo em termos demográficos e de consumo de refrigerantes. Num país com uma população jovem, como o Brasil, o foco na geração jovem, apesar de ser uma segmentação de mercado, não significa uma fragmentação de mercado que complicaria a comunicação eficiente das mensagens da marca. Em relação ao acesso à mídia eficiente, a presença da Pepsi-Cola no país desde 1952 garante o conhecimento da mídia apropriada para a veiculação das mensagens de marketing.

Por ser uma marca bastante desenvolvida nos Estados Unidos e em outros mercados internacionais, a Pepsi-Cola tem uma identidade de marca detalhada. Os parceiros da Pepsi, freqüentemente empresas multinacionais, têm um entendimento claro da estratégia da marca Pepsi-Cola. Eles participam, por exemplo, na tradução dos valores da marca em peças publicitárias e material de merchandising.

Avaliação das hipóteses

Primeira hipótese

A primeira hipótese afirma que empresas multinacionais empregam estratégias não totalmente multi-domésticas ou globais para atuar em

mercados nacionais, mas estratégias mistas. Utilizando as cinco dimensões de estratégias para negócios globais desenvolvido por YIP (1989, p. 31-35), os resultados do estudo de caso podem ser resumidos conforme a tabela abaixo.

DIMENSÃO ESTRATÉGICA	ELEMENTO MULTI-DOMÉSTICO	ELEMENTO GLOBAL
Participação de mercado	Nenhum identificado no estudo de caso	Busca participação significativa nos mercados de atuação
Oferta de produto	Gradação de diferentes fórmulas	Impressão de um produto único
Locação de atividades de agregação de valor	Engarrafadoras e distribuidoras franqueadas, em consolidação para alcance regional	Produção centralizada de xaropes
Abordagem de marketing	Operacionalização dos valores adaptada conforme particularidades regionais	Principais elementos do marketing: uniformes
Manobras competitivas	Manobras sempre relacionadas ao concorrente Coca-Cola, mas sem interligação com outros países	Nenhum identificado no estudo de caso

O resumo dos elementos multi-domésticos e globais, identificados no estudo de caso, permitem a conclusão que a Pepsi-Cola adota uma estratégia com característica estritamente multi-doméstica somente nas suas manobras competitivas. Por outro lado, a participação de mercado segue um perfil estritamente global. Nas demais dimensões estratégicas, oferta de produto,

locação de atividades de agregação de valor e abordagem de marketing, a Pepsi-Cola mostra tanto elementos multi-domésticos quanto elementos globais. Com este resultado, a primeira hipótese será aceita.

Segunda hipótese

A segunda hipótese define o *brand equity* como parâmetro fundamental na definição da estratégia empresarial. A tabela a seguir resume os resultados do estudo de caso em relação às dez características básicas, descritas por KELLER (2000), que devem ser gerenciadas para a maximização do *brand equity*.

CARATERÍSTICA DO BRAND EQUITY	RESULTADO DO ESTUDO DE CASO
Excelência na entrega dos benefícios que o consumidor deseja de verdade	Consistência dos elementos tangíveis e intangíveis da marca Pepsi-Cola, buscando atender às exigências dos consumidores
A marca permanece relevante	A Pepsi-Cola fez uma série de mudanças estratégicas para manter a relevância de sua marca
A estratégia de preço é baseada nas percepções de valor dos consumidores	A Pepsi-Cola define o preço do seu produto conforme as percepções do consumidor em relação à marca
A marca está corretamente posicionada	O reposicionamento como produto jovem mostrou sucesso em 1976, quando a Pepsi-Cola tornou-se o refrigerante mais vendido nos supermercados americanos
A marca é consistente	As atividades de construção da marca da Pepsi-Cola são caracterizadas por consistência e continuidade

CARATERÍSTICA DO BRAND EQUITY	RESULTADO DO ESTUDO DE CASO
O portfólio de marcas e a hierarquia fazem sentido	O portfólio da Pepsi-Cola é composto por poucas marcas fortes, sem diferenciação hierárquica, permitindo uma focalização dos recursos num ambiente altamente competitivo
A marca usa e coordena um repertório completo de atividades de marketing para a construção de <i>brand equity</i>	Desde o reconhecimento da importância da publicidade, em 1938, a Pepsi-Cola mostrou um alto grau de sofisticação em suas atividades de publicidade, patrocínio e promoção
Os gerentes de marca entendem o que a marca significa para os consumidores	Os gerentes estão monitorando o desenvolvimento e desempenho das marcas, com sistemas de diagnose utilizados em todos os países nos quais a Pepsi-Cola tem atuação
A marca recebe suporte verdadeiro, e ele está mantido a longo prazo	Por falta de uma distribuição eficiente no passado, a visibilidade de campanhas publicitárias da Pepsi-Cola não criou a consciência e as associações fundamentais para o <i>brand equity</i>
A empresa está monitorando fontes de <i>brand equity</i>	O <i>Marketplace P&L</i> é um instrumento poderoso para monitorar o valor do produto, a qualidade de distribuição, as opiniões do consumidor e a imagem da marca Pepsi-Cola

Os resultados do estudo de caso mostram atividades da Pepsi-Cola em todos os dez componentes relevantes para a construção do *brand equity*. A marca Pepsi-Cola mostra um perfil equilibrado nas dez características de marcas fortes, inclusive um monitoramento constante do desempenho. Isto permite inferir que o *brand equity* é um parâmetro fundamental na definição da estratégia da empresa. A segunda hipótese será aceita.

Terceira hipótese

A terceira hipótese, baseada no modelo de liderança de marcas de AAKER e JOACHIMSTHALER (2000), define que empresas buscam marcas fortes em todos os mercados, em vez de priorizar o desenvolvimento de marcas globais. Os resultados do estudo de caso, em relação às principais características do modelo de liderança de marcas, estão resumidos na tabela abaixo.

CARATERÍSTICAS DO MODELO DE LIDERANÇA DE MARCAS	RESULTADO DO ESTUDO DE CASO
Gerenciamento estratégico	
Perspectiva estratégica e visionária	A valorização da sua marca principal no Brasil, o terceiro maior mercado de refrigerantes no mundo, reflete a visão e cultura organizacional da PepsiCo
Gerente de marca, com horizonte de longo prazo	Os objetivos de crescimento no Brasil têm um horizonte de dez anos e estão sendo monitorados através do desenvolvimento da marca
<i>Brand equity</i> como modelo conceitual	A organização busca atingir os seus objetivos através de uma estratégia consistente de criação de <i>brand equity</i>
Foco nas medidas de <i>brand equity</i>	A corporação desenvolveu medidas de <i>brand equity</i> que complementam informações de vendas e lucro
Foco amplo	
Múltiplos produtos e mercados	A Pepsi-Cola Brasil tem um foco restrito no mercado jovem, promovendo a marca Pepsi-Cola para posicionamento no segmento premium

CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE LIDERANÇA DE MARCAS	RESULTADO DO ESTUDO DE CASO
Arquiteturas complexas de marcas	Conforme a estratégia mundial, a Pepsi-Cola trabalha no Brasil com as marcas Pepsi-Cola, SevenUp e Mirinda de forma independente
Marcas múltiplas com foco nas categorias	O gerenciamento do portfólio enxuto de marcas da Pepsi-Cola Brasil não exige atenção específica à coerência ou redundância das marcas em várias categorias
Perspectiva global	A Pepsi-Cola segue uma estratégia global, buscando vantagens de custos, de qualidade de produtos e programas e um reforço da marca através da disponibilidade global
Gerente de marca como coordenador de múltiplas opções de comunicação	A coordenação da comunicação da Pepsi-Cola é focalizada ao acesso à mídia eficiente para o mercado jovem
Foco interno e externo da comunicação	A empresa comunica a identidade detalhada da Pepsi-Cola a todos os parceiros da marca

O resultado do estudo de caso mostra consistências e divergências em relação às características do modelo de liderança de marcas. Os resultados são coerentes com as características de gerenciamento estratégico do modelo. O estudo de caso mostra posições contrárias para três características do foco amplo descrito no modelo de liderança de marcas. Primeiro, em vez de um foco amplo com múltiplos produtos e mercados, a Pepsi-Cola Brasil está centrada no mercado jovem e promove especificamente a marca Pepsi-Cola para atacar o segmento premium. Segundo, contrariando o foco amplo de arquiteturas complexas de marcas, as marcas da empresa são trabalhadas independentemente. Finalmente, em relação ao foco amplo de marcas múltiplas com ênfase nas categorias, o

portfólio enxuto de marcas da Pepsi-Cola Brasil contradiz a necessidade de uma atenção específica à coerência ou redundância de suas marcas. Com estas divergências em relação ao modelo de liderança de marcas, os resultados do estudo de caso não confirmam a terceira hipótese.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetiva a apuração de conhecimento sobre teorias de estratégias globais, enfocando principalmente estratégias de marcas. Após uma revisão bibliográfica, a reflexão decorrente da argumentação teórica foi ampliada por três hipóteses. Através de um estudo de caso, que ilustrou os conceitos expostos ao longo da dissertação, as hipóteses foram discutidas com o objetivo de poderem ser confirmadas ou refutadas.

A primeira hipótese afirma que empresas multinacionais empregam estratégias não totalmente multi-domésticas ou globais para atuar em mercados nacionais, mas estratégias mistas. Os elementos multi-domésticos e globais, identificados nas dimensões estratégicas no estudo de caso, mostram que a Pepsi-Cola adota estratégias com características multi-domésticas, globais e intermediárias. Desta forma, a primeira hipótese é aceita.

A segunda hipótese, que define o *brand equity* como parâmetro fundamental na definição da estratégia empresarial, é aceita por causa do perfil equilibrado que a Pepsi-Cola mostra ter nos componentes relevantes para a construção do *brand equity*.

A terceira hipótese define que empresas buscam marcas fortes em todos os mercados, em vez de priorizar o desenvolvimento de marcas globais. Os resultados do estudo de caso comprovam que a Pepsi-Cola tem um foco nas suas principais marcas globais presentes no mercado brasileiro. Portanto, a terceira hipótese é refutada.

O resultado desta pesquisa mostra a importância de decisões estratégicas sobre marcas para o sucesso das empresas na competição em ambientes globalizados. Pode-se esperar que, com o avanço da globalização, as

empresas farão, cada vez mais, uso de instrumentos sofisticados para a definição e execução de estratégias que visem vantagens competitivas em negócios em escala mundial.

Finalizando, é relevante ressaltar que optou-se pelo estudo de estratégias de marcas para dar parâmetros que auxiliem profissionais da área que atuam em empresas multinacionais - ou globais ou que tenham tendência à globalização - a visualizarem melhor, assim como a avaliarem de forma mais precisa, a importância que a marca tem na atuação da empresa global.

Sendo assim, espera-se que os resultados deste trabalho possam contribuir para que profissionais da área, professores e pesquisadores tenham uma perspectiva adicional em relação às características que constituem as concepções teóricas referentes às estratégias de marcas no mercado global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A., JOACHIMSTHALER, Erich. Brand leadership. 1.ed. New York : The Free Press, 2000. 351p.

AAKER, David A.. Marcas: *Brand equity* gerenciando o valor da marca. 1.ed. São Paulo : Negócio Editora, 1998. 309p.

ALBRECHT, Karl. Programando o futuro : O trem da linha norte. 1.ed. São Paulo : Makron, 1994. 199p.

BUSINESS THIS WEEK. *The Economist*, New York, v. 356, n. 8178, p. 5, July 8, 2000.

FRASER, Jane, OPPENHEIM, Jeremy. What's new about globalization. *The McKinsey Quarterly*, New York, n. 2, p. 168-179, 1997.

GHEMAWAT, Pankaj. Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, Boston, v. 64, n. 5, p. 53-58, Sep/Oct 1986.

HENDERSON, Bruce D.. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 6, p. 139-143, Nov/Dec 1989.

HOUT, Thomas, PORTER, Michael E., RUDDEN, Eileen. How global companies win out. *Harvard Business Review*, Boston, v. 60, n. 5, p. 98-108, Sept./Oct. 1982.

KAPFERER, Jean-Noël. Strategic brand management : new approaches to creating and evaluating *brand equity*. 1.ed. New York : The Free Press, 1992. 341p.

KELLER, Kevin Lane. Strategic brand management : building, measuring, and managing *brand equity*. 1.ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998. 635p.

KELLER, Kevin Lane. The Brand report card. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 1, p. 147-157, Jan./Feb. 2000.

KNUDSEN, Trond Riiber et al. Brand consolidation makes a lot of economic sense. *The McKinsey Quarterly*, New York, n. 4, p. 189-193, 1997.

LEVITT, Theodore. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, Boston, v. 61, n. 3, p. 92-102, May/June 1983.

LOURO, Maria João Soares. Modelos de avaliação de marca. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, Abr./Jun. 2000.

SAMIEE, Saeed, KENDALL, Roth. The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, New York, v. 56, n. 2, p. 1-17, April 1992.

STAR TURN. *The Economist*, New York, v. 354, n. 8161, p. 67-69, March 11, 2000.

THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT / The World Bank (Ed.). *World Development Indicators 2000*. 4.ed. Washington : World Bank, 2000. 420p.

TOMKINS, Richard. Coca-Cola loses its fizz. *Financial Times*, London, 18 July 2000. n. 34.272, p. 14.

YIP, George S.. Global strategy ... In a world of nations. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 31, n. 1, p. 29-41, Fall 1989.