

## ESTRATÉGIAS DE MARCAS EM AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS

Felipe Mendes Borini<sup>1</sup>

Karen Perrotta Lopes<sup>2</sup>

### Resumo

O objetivo deste artigo é identificar como as empresas multinacionais com atuação global constroem e gerenciam suas marcas quando adotam as aquisições como estratégia de crescimento. Foram realizados dois estudos de caso em subsidiárias no Brasil. As empresas com estratégia de marcas guarda-chuva sofrem uma maior diversificação tanto nas estratégias básicas de marca como no tipo de nome de marca. As empresas com estratégia básica de marcas múltiplas tendem a manter esta estratégia e estender a marca com nome global ou adaptar as marcas globais a nomes locais.

**Palavras-chave:** Corporações multinacionais. Aquisições internacionais. Estratégia de marcas.

### Abstract

The aim of this article is to identify the way multinational corporations that operate worldwide construct and manage their brand names when they adopt the acquisitions as a strategy of growth. Two case studies were carried out in Brazilian subsidiaries. Corporations with the strategy of umbrella-like brand names go through a greater diversification both in the basic brand-name strategies and in the type of brand name. The companies with a basic multiple brand name strategy tend to maintain the basic strategy and extend the brand name with its global name or adapt the global brand names to local names.

**Key words:** Multinational corporations. International acquisitions. Brand strategies.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas pela PUC / SP, Rua Quintana, 311, Cep 04569-010, São Paulo – SP, Fone: (11) 5506-5623. fborini@globo.com Artigo recebido em 26/01/04. Aceito em: 09/03/05

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas pela PUC / SP, Professora Titular da Universidade Santa Cecília (Santos) e da Faculdade de Informática e Administração Pública – FIAP, São Paulo – SP, Fone: (11) 5053-4343, karen.perrotta@uol.com.br, Artigo recebido em 26/01/04. Aceito em: 09/03/05.

## **1 INTRODUÇÃO**

O número de fusões e aquisições aumentou de forma surpreendente no mercado brasileiro nos anos de 1990. Somente em sete anos, entre 1991 e 1997, foram realizadas 1.162 operações de aquisições, sendo 835 aquisições de empresas privadas, 204 de subsidiárias estrangeiras, 114 de estatais e nove de capital misto (MIRANDA; MARTINS, 2000).

A compreensão da gestão de marcas nas empresas multinacionais que adotam como estratégia de crescimento as aquisições é relevante para se entender a adequação das arquiteturas de marcas assumidas pelas empresas nos dias atuais e suas condutas de ação no mercado. Com a globalização, as empresas estão tendo que rever as suas estruturas e planejamentos, visto que a competição é global. Além disso, e sobretudo nas estratégias de posicionamento de marcas, as empresas necessitam se ater aos clássicos problemas referentes às diferenças culturais, religiosas, étnicas e de linguagem, e ainda observar os ambientes econômico, tecnológico, político e legal. A padronização de planos globais por completo só ocorre quando os mercados consumidores ultrapassam as barreiras geográficas, caso contrário é necessário que ocorram as adaptações locais (TAVARES, 1998).

Diante desse panorama, o presente artigo, de caráter exploratório, tem o objetivo de identificar como as empresas multinacionais com atuação global constroem e gerenciam suas marcas quando adotam as aquisições como estratégia de crescimento. Este artigo também procura investigar as seguintes questões: como as empresas lidam com as marcas globais e locais nos processos de aquisição? Qual estratégia de marca se mostra a mais adequada nas aquisições internacionais – guarda-chuva, múltiplas ou mistas? Em relação ao nome da marca, é melhor usar uma marca com nome global, global adaptado ou local? Enfim, cada empresa deve seguir apenas uma estratégia de marca ou deve abrigar dentro de sua arquitetura de marcas várias estratégias?

## 2 AQUISIÇÕES DE MARCAS

É importante que se apresente o conceito de aquisição para melhor entendimento do tema a ser discutido neste artigo. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.276), o processo de aquisição pode ser entendido da seguinte forma:

Uma aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100%, de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro do seu portfólio.

Já Capron e Hulland (1999, p.41) relacionam o conceito de aquisição com a atividade de *marketing*. Esta definição se adequou ainda mais ao tema estudado neste artigo, traduzindo-se por:

Aquisição é considerada como a captura de novos recursos no *marketing* como marcas e/ou força de vendas, que a firma acha difícil desenvolver internamente e, além disso, não são capazes de comprar como recursos independentes no mercado externo.

Em 1999 houve um total de 325 transações no Brasil incluindo fusões e aquisições contra 186 realizadas no ano de 1990 (ROSSETTI, 2001). Considerando-se especificamente o setor de bens de consumo de alimentos, nota-se que as aquisições na última década foram bem expressivas. Pode-se citar, como exemplo disso, a empresa Parmalat, que se destacou no mercado com cerca de 30 aquisições de 1989 a 2001. O motivo de tantas aquisições num curto espaço de tempo está relacionado ao fato de a empresa querer alcançar notoriedade e crescimento rápido no mercado brasileiro. Além da Parmalat, outras empresas do setor de alimentos também realizaram aquisições, entre elas a Kraft Foods, que comprou, em 1985, a General Foods e, em 1996, adquiriu a Lacta; a Danone, que comprou a Paulista no final de 2001; a Nestlé, que comprou, em 1993, a Tostines e, em 2002, adquiriu a Garoto<sup>3</sup>; e a Unilever, que adquiriu a Bestfoods em 2000.

Para Rossetti (2001), os objetivos predominantes das aquisições podem ser: crescimento, ampliação da competitividade, diversificação de produtos e negócios, aporte de tecnologia e verticalização. Capron e Hulland (1999) ainda acrescentam que o elevado número de aquisições é devido ao aumento da competição entre mercados globais, às

---

<sup>3</sup> Compra revista e interditada pelo CADE

desregulamentações, ao aumento das preferências dos consumidores e à dificuldade em se estabelecerem novas marcas.

Dentre esses motivos merecem destaque os ativos intangíveis. As multinacionais estão cada vez mais orientadas para os ativos do conhecimento do que para os tradicionais motivadores, como ativos tangíveis e o mercado (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001; DOZ SANTOS; WILLIANSONS, 2001; BARTLETT; GHOSHAL, 1998). As organizações têm enfrentando maior dificuldade em criar e copiar os ativos intangíveis, como, por exemplo, a marca. Esta passou a ter uma grande importância nos processos de aquisição, por constituir um ativo intangível muito difícil de ser imitado (ANAND; DELIOS, 2002). Uma vez que a corporação constrói ou adquire uma marca que pode ser utilizada em toda a corporação, tanto na matriz quanto nas subsidiárias, a multinacional passa a estar diante de uma competência não-local (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Explicando melhor, uma competência não-local significa que a multinacional possui uma competência, no caso a marca, que pode ser transferida e utilizada para benefício da matriz e de todas as outras subsidiárias da corporação. Entretanto, quando se trata de empresas multinacionais, qual a arquitetura de marca mais adequada para atender às necessidades não só do mercado local, mas também global, como uma competência não-local? Como manter uma identidade de marca diante de diferentes mercados e unidades de operações?

### 3 CONCEITO E IDENTIDADE DE MARCA

No passado, a marca possuía dois objetivos básicos: identificar um produto e diferenciá-lo da concorrência. Esses objetivos continuam atuais, porém o conceito de marca está evoluindo e passando por grandes transformações, incorporando outras aplicações. Hoje se fala muito em *Brand Equity* (AAKER, 1991, p.15), que consiste em: “Um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca – seu nome e seu símbolo – que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

A marca também assume uma identidade visual e estratégica perante o mercado. Segundo Aaker (1996, p.80),

A identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização

Isso quer dizer que a identidade pode ser entendida como um conjunto de vínculos que a empresa procura estabelecer e manter com os seus consumidores, tornando-os, assim, consumidores fiéis. Em vista disso, deve-se sempre tomar muito cuidado ao se estender uma linha de produtos, pois um erro pode prejudicar todo o trabalho de construção da identidade de uma marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 1997). Logo, é fundamental para uma marca possuir identidade ao se posicionar no mercado. Segundo Aaker (1996, p.194), “a posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Caso contrário, no que diz respeito à extensão das marcas feita entre categorias muito distintas, o vínculo entre os produtos pode se perder para o consumidor e, dessa forma, o foco da marca.

#### **4 ARQUITETURA DE MARCAS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS**

Em razão da importância da identidade da marca, certas dúvidas se colocam: como atender diferentes mercados nacionais com uma mesma marca? Ou, como aproveitar a força de uma marca com identidade e estendê-la para diferentes países?

Para Aaker e Joachimsthaler (2000, p.307), “A chave para ser uma marca global, entretanto, é encontrar uma posição que funcione em todo o mundo”. Por outro lado, dependendo do segmento, é necessário que haja uma adaptação no produto conforme os gostos e hábitos do local, respeitando-se, sempre, a cultura de cada país. A unificação de marcas traz economias na área de propaganda e publicidade, economias de escala e no controle de estoque, além de permitir o desenvolvimento de um composto de *marketing* global (TAKEUCHI; PORTER, 1986). Isso significa que um produto pode ser vendido em vários países, porém não necessariamente precisa ser comercializado da mesma forma, visto que os hábitos e costumes são diferentes. Adaptações locais nas características dos produtos são freqüentes (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000; BARTLETT; GHOSHAL, 1998).

Assim, atualmente, a preocupação das empresas com relação às marcas é buscar uma articulação de todas as marcas da empresa para que, juntas, gerem mensagens claras com sinergia e impacto. É o que se chama de arquitetura de marcas. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000, p.134), “Arquitetura de marca é uma estrutura para organizar o

portfólio de marcas que especifica os papéis desta, os relacionamentos entre eles e os diferentes contextos de marca no que diz respeito a produtos e seus respectivos mercados”.

Um bom relacionamento entre as marcas revela a forma de atuar e de ser de uma empresa e ainda possibilita à empresa posicionar as várias opções de estratégias de marca. As empresas optam por adotar relacionamentos de marcas conforme a alternativa que melhor se adapte ao encaminhamento traçado pela direção e ao ambiente de negócios em que estão inseridas, objetivando assim aumentar seu desempenho no mercado e incrementar suas vendas. Desse modo, a empresa não precisa ficar presa a uma estratégia de marca ou nome da marca, tendo à sua disposição três tipos básicos de estratégias de marcas: marca guarda-chuva, marcas múltiplas e marcas mistas.

#### **4.1 Estratégia de marca guarda-chuva**

Segundo Semenik e Bamossy (1995), este conceito de marca guarda-chuva é mais bem empregado quando a empresa possui produtos de qualidade e preço similares. Além disso, a força da marca auxilia no lançamento de novos produtos. Pode-se destacar como principal vantagem dessa estratégia um custo de desenvolvimento menor ao se lançar um produto, uma vez que não é preciso fazer pesquisa em relação ao nome, registro e nem um esforço adicional de comunicação para posicionar a marca. Um outro fator importante é contar com a possibilidade de o consumidor associar o novo produto com as lembranças positivas da marca, obtendo-se assim boas vendas (SOUZA; NEMER, 1993; PINHO, 1996 e KOTLER, 2000).

No entanto, tal estratégia pode também oferecer alguns riscos. Problemas com um determinado produto podem ameaçar todos os outros. A introdução de categorias de produtos claramente distintas e de qualidade inferior pode afetar o prestígio já estabelecido pela marca (SOUZA; NEMER, 1993; PINHO, 1996). Ainda pode ocorrer de a marca perder seu posicionamento na mente dos consumidores quando as associações entre uma marca e o seu produto específico não são mais feitas, ocorrendo, neste caso, a diluição da marca (KOTLER, 2000).

## 4.2 Estratégia de marcas múltiplas

As empresas que se utilizam desta estratégia de marcas múltiplas almejam fazer de cada produto da empresa uma marca única de grande sucesso, com alto poder competitivo. O termo marcas múltiplas é adotado por Souza e Nemer (1993) e Kotler (2000); já Pinho (1996), Tavares (1998) e Churchill e Peter (2000) adotam a expressão marcas nominais individuais.

Os nomes individuais para cada produto não afetam a reputação de outros bens, e é sempre possível buscar um melhor nome para cada produto (SOUZA; NEMER, 1993; PINHO, 1996; TAVARES, 1998). A empresa pode lançar produtos para públicos diferentes de forma rápida e com flexibilidade, sem causar impacto nem prejuízo à identidade da empresa (SOUZA; NEMER, 1993; TAVARES, 1998). Também podem ocorrer movimentos de *trading-up* ou *trading-down*, isto é, deslocamento do consumidor para marcas mais caras/superiores ou para marcas mais baratas/inferiores entre as marcas da empresa, tornando mínimas as perdas de participação de mercado da linha ou da empresa (COBRA, 1997).

Sendo assim, Slywotzky e Kania (2002, p.60) afirmam que distribuir vários nomes aos produtos de uma empresa é bem mais eficaz do que manter uma única marca. Segundo esses autores, os fatores que favorecem partir da concentração à proliferação de marcas são: “setor maduro, heterogeneidade cada vez maior de clientes e clientes cada vez mais sofisticados”.

A utilização de nomes individuais também pode trazer desvantagens. Um posicionamento errado pode levar à canibalização de produtos da mesma empresa. Cada lançamento é sempre um novo recomeço, pois é necessário dedicar-se à pesquisa de nomes para os novos produtos e tudo isso envolve despesas e gastos financeiros (SOUZA; NEMER, 1993; TAVARES, 1998; KOTLER, 2000). A maior desvantagem desta estratégia é que, quando a empresa possui vários produtos da mesma categoria com enfoques para diferentes grupos, pode não alcançar uma porcentagem considerável de participação de mercado, não obtendo, portanto, um desempenho rentável (PINHO, 1996; KOTLER, 2000). Ainda pode se dar a possibilidade de não ocorrer sinergia entre os produtos (TAVARES, 1998).

## 4.3 Estratégia de marcas mistas

Esta estratégia possui características das marcas múltiplas e da marca guarda-chuva, que foram explicadas em itens anteriores. Para Souza e Nemer (1993, p.23) esta estratégia

consiste em “personalizar os produtos sem abandonar o aval da marca guarda-chuva, que pode ou não ser o nome da empresa”.

Segundo os mesmos autores, a vantagem evidenciada nesta escolha é poder contar com a legitimação, ou seja, com o endosso da marca guarda-chuva e/ou nome da empresa, o que diminui os custos de lançamento. Por outro lado, caso o produto não tenha uma boa aceitação, poderá haver prejuízo para a imagem da organização.

## **5 ESTRATÉGIAS DE NOME DE MARCAS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS**

Independentemente da estratégia utilizada pela empresa, como a marca guarda-chuva ou as marcas múltiplas, a multinacional que atua globalmente, de acordo com a sua arquitetura de marcas, precisa decidir sobre o nome que irá utilizar em determinados mercados. Note-se que tanto a marca guarda-chuva quanto as múltiplas ou as mistas podem ter alcance global e serem comercializadas com o mesmo nome em todos países. Muitas vezes é preciso fazer adaptações para um nome local. Além disso, há o caso em que a multinacional comercializa uma marca num só país, não lhe dando uma dimensão global. Assim, a estratégia de nome da marca é outro fator determinante na gestão de marca das multinacionais. A empresa pode adotar três formas de atuação da marca em escala global (SEMENIK; BAMOSSY, 1995), apontados a seguir.

### **5.1 Marca com nome global**

A marca global é aquela que tem o mesmo nome em todos lugares do mundo, como a Parmalat, Hellmann's, Nívea, Gillette, Omo. Neste caso, a estratégia de marca pode ser guarda-chuva, mista ou múltipla; o interessante, aqui, é que a marca seja a mesma em todo lugar. Logo, a estratégia é mais efetiva quando a empresa consegue reunir em poucos nomes várias categorias de produto. Com isso, a marca ganha maior identificação com a empresa, desenvolvendo maior familiaridade com o consumidor. As vantagens da marca global são: economia de escala em propaganda, produção e distribuição; maior visibilidade e consciência de marca; além do prestígio de uma marca global (KOTABE; HELSEN, 2000).

### **5.2 Marca com nome global acrescido de adaptações para o mercado local**

A empresa tem o nome global para sua marca, mas, em virtude das características locais de cada país, os bens de consumo recebem nomes diferentes em suas regiões. Vale notar, aqui, que o produto é global, ou seja, é o mesmo, porém difere o nome da marca. A diferença no nome da marca pode ser pequena, como no caso da margarina Dorianana, que provém do nome Dorina. A diferença no nome também pode ser total, como no caso da marca de sorvetes da empresa Unilever que no Brasil se chama Kibon. O uso da marca global com um sobrenome local também é muito comum, como é o caso da *Apple Computer Nederland*. A vantagem desta estratégia é levar em conta as normas e costumes locais, os problemas de tradução, além de outros fatores do mercado (SEMENIK; BAMOSSY, 1995). Para a marca guarda-chuva fica mais fácil usar um sobrenome. Já a marca múltipla pode usar variações parecidas ou totais de seu nome. Neste caso, as marcas mistas são as que mais se enquadram, uma vez que o nome da empresa funciona como um endosso da marca global, ou seja, o nome do produto pode ser acrescido de uma marca local.

### **5.3 Marca com nome local**

Muitas marcas locais têm grande valor no mercado. Assim, o motivo de várias aquisições é não somente obter marcas globais, como também marcas locais.

Quando um produto é fabricado e vendido localmente, e trata-se de uma das marcas líderes no mercado, a conservação do nome da marca local constitui uma significativa vantagem, e esse patrimônio surgirá no preço da aquisição (SEMENIK; BAMOSSY, 1995, p.343).

Vários argumentos sustentam a decisão de uma empresa global de manter ou criar marcas locais (KAPFERER, 2002), como, por exemplo, o de que quando os consumidores compram os produtos, associam-os aos nomes antigos e já recomendados e guardados na memória como algo de qualidade e de confiança. Os consumidores podem possuir uma grande ligação emocional com a marca. Dessa forma, não é lucrativo desativar a marca local em favor de uma marca global. Em muitos mercados ainda é necessário obedecer às diferenças exigidas por normas técnicas e pela legislação locais.

## **6 METODOLOGIA**

Definiu-se que o método mais adequado para esta pesquisa é o estudo de caso. O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas a *como* ou *por que* são aplicadas a

um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, caso das características do estudo em questão (YIN, 1994). Estudos de caso podem ainda ser usados para proporcionar uma descrição de eventos, testar teoria ou gerar teoria (EISENHARDT, 1989). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e explanatório, pois a pesquisa lida com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, mais do que com frequências ou incidências (YIN, 1994).

Para a seleção das empresas, a consideração inicial foi que deveriam ser empresas do setor de bens de consumo, tanto de alimentos como de higiene e limpeza, por representarem um segmento muito dinâmico que passa por grandes transformações envolvendo diversas aquisições entre as empresas, processos que têm conseqüências diretas na gestão de marcas. Assim, as empresas Parmalat e Unilever, do segmento de alimentos, foram as escolhidas em razão da facilidade de acesso dos autores.

Na coleta de informações para a formulação dos estudos de caso houve levantamento de dados primários. A coleta de dados foi realizada de modo distinto nas duas empresas. Na Parmalat, foi realizada uma entrevista com o executivo responsável pela gestão de marcas da organização no final de 2002 por meio de um roteiro semi-estruturado. A entrevista, realizada na então sede da empresa em São Paulo, durou cerca de duas horas e foi gravada. Além disso, algumas informações adicionais foram retiradas de dados secundários de domínio público e privado da Parmalat. Na Unilever, os autores tentaram realizar uma entrevista com os executivos responsáveis pelas marcas, mas isto não foi possível. Conseguiu-se apenas uma entrevista de uma hora, sem roteiro estruturado, com uma gerente de produto, também no final de 2002. Como os dados foram insuficientes, os autores buscaram informações adicionais em dados secundários de domínio privado da Unilever.

## **7 ESTUDOS DE CASO**

### **7.1 Parmalat**

A Parmalat, empresa italiana fundada em 1961 em Collecchio, chegou ao Brasil em 1972 e, em 1989, fez sua primeira aquisição, comprando uma pequena empresa fabricante de queijo e manteiga chamada Fiorlat. O crescimento por meio de aquisição foi uma estratégia traçada pela companhia não só no Brasil, mas também em âmbito mundial. A Parmalat

realizou cerca de 30 aquisições entre 1989 e 2001, e esses processos influenciaram diretamente a condução de sua gestão de marcas no Brasil. Dentre as empresas adquiridas pela Parmalat, no período de 1989 a 2001, podem se citar Teixeira, Mococa, General Biscuits/Duchen e Britânia, Lacesa/Yoplait, Yolat, Batavo, Etti, Avaré e Glória.

A principal estratégia de marca da Parmalat foi a da marca guarda-chuva. Era possível encontrar vários produtos sob o nome Parmalat, como leite longa vida, requeijão, molho de tomate etc. Dessa maneira, a Parmalat tentou, por meio de um único nome, imprimir qualidade, credibilidade e confiança a todos os seus produtos.

Além disso, a Parmalat também atuava no mercado vendendo os mesmos produtos sob marcas diferentes, como no caso dos atomatados com as marcas Etti e Parmalat. A organização considerava essa competição sadia dentro da própria empresa, e não julgava que havia canibalização de seus produtos, pois, para cada marca, existia um posicionamento diferente. A Etti era vendida como tendo um sabor brasileiro e a Parmalat seguia a concepção do legítimo molho italiano. Outro ponto a ser destacado é que a Parmalat voltou a comercializar a marca Duchen para o seu segmento de biscoitos, retirando a sua marca guarda-chuva Parmalat desse segmento, uma vez que não conseguia aumentar a sua participação de mercado, que estava em torno de 3%.

A Parmalat utilizou, ainda, a estratégia mista, em que se prevê atribuição de um nome ao produto sem o abandono da marca-mãe, que pode ou não ser o nome da empresa. Buscou, com seus produtos da linha Dietlat, focar mais a linha Diet e Light do que a marca Parmalat, para obter margens maiores nos produtos dessas linhas. O nome Parmalat de forma menos destacada no rótulo da embalagem buscava legitimar a qualidade do produto. A linha de sucos da Parmalat, conhecida pelo nome de Santal, também seguia a mesma estratégia mista aplicada à linha Dietlat.

A Parmalat não apresentava uma identidade visual em todos os seus produtos, uma vez que o seu logotipo não acompanhava as mesmas cores em todas as embalagens da empresa. O logotipo aparecia em azul, rosa, branco, vermelho e verde. A identidade estratégica da Parmalat, no entanto, transparecia em seus produtos, ao inovar a cada lançamento. A empresa inovou, por exemplo, ao entrar no *marketing* esportivo no Brasil, patrocinando um time de futebol.

A estratégia de marca da Parmalat pode ser dividida em duas etapas: a primeira consistiu na fase de crescimento da marca no país onde o nome Parmalat queria ganhar

visibilidade no mercado por meio da sua marca guarda-chuva – Parmalat; já a segunda etapa apresentou uma diversificação de marcas, pois a Parmalat comprou, por meio de aquisições, várias marcas como: Batavo, Etti, Avaré e Glória, esta última com um nome de boa lembrança na mente dos consumidores e forte na venda de leite em pó no Nordeste, onde a Parmalat era deficiente. Neste caso, a empresa decidiu deixar o nome da marca adquirida, pois, além do custo de compra da marca, esta também possuía toda uma história de experiência com o consumidor. Sendo assim, para a Parmalat não compensaria desativar a marca Glória. Dessa forma, a empresa conseguiu também, ao comprar a marca Glória, eliminar alguns concorrentes do segmento de leite em pó, obtendo maior acesso e penetração nesse mercado<sup>4</sup>.

## 7.2 Unilever

A Unilever surgiu da fusão entre a inglesa Lever Brothers e a holandesa Margarine Unie em 1829, e, nesse mesmo ano, abriu no Brasil a Sociedade Anônima dos Irmãos Lever. Em 1930, instalou sua primeira fábrica Lever no Brasil.

Foi em 1944 que a Lever fez sua primeira aquisição, constituindo uma estratégia de crescimento que seria corrente nas próximas décadas. Adquiriu a Atkinsons. Em 1960, a Gessy, principal concorrente nacional, foi adquirida pela Lever, surgindo assim a Gessy Lever. Comprou não somente a empresa, mas também o nome Gessy, que já era uma marca conhecida e de prestígio no mercado nacional. A aquisição foi turbulenta, uma vez que juntava duas equipes com culturas distintas, até então concorrentes diretas no mercado nacional. Novas aquisições se seguiriam, como a da Van den Bergh, em 1970, a da Anderson Clayton, em 1986, a da Cica, em 1993, a da Kibon, em 1997 e, por fim, no ano de 2000, a da multinacional Bestfoods, dona das marcas Maisena, Hellmann's, Mazzola e Knorr. É com essa aquisição que a empresa deixa de se chamar GessyLever e passa a adotar o nome global Unilever.

A estratégia predominante da Unilever é a de marcas múltiplas e globais, como Omo, Lux, Comfort, Vinólia, *shampoo* Seda, pasta de dentes Close-Up entre outras. Entretanto,

---

<sup>4</sup> O Caso da Parmalat foi descrito utilizando-se o verbo no passado, pois como é de domínio público, a empresa envolveu-se nos últimos tempos em vários escândalos financeiros. Sendo assim, hoje, muitos de seus produtos não são facilmente encontrados nos estabelecimentos de venda.

também fez uso de produtos globais com marcas locais, quando necessário, seja em virtude do nome ou da força da marca adquirida. É o caso do sabonete e desodorante Rexona, originário da marca Lifebuoy; do detergente e sabão Brilhante, uma marca criada no Brasil; da margarina Dorianana, do nome Dorina; e da marca Kibon, forte e tradicional no mercado brasileiro.

O caso da marca Omo ilustra como a empresa implanta suas marcas globais. A marca Omo (Old Mother Owl) foi criada em 1940 na Inglaterra e registrada em 1951 no Brasil. A novidade da Unilever para o mercado brasileiro, onde ela já atuava com o sabão Rinso, era a cor azul do sabão em pó Omo, ressaltando o hábito do brasileiro de relacionar o azul-anil com limpeza, e, além disso, era o primeiro sabão em pó sintético. A aposta foi no nome da marca e no *design*. As três letras chamativas em embalagens horizontais funcionavam como cartazes nas prateleiras dos supermercados. No aspecto da comunicação, a estratégia de lançamento foi precedida de um suspense em anúncios nos jornais e programações de rádio, além de um forte trabalho da equipe de CDC (contatos diretos do consumidor). Dessa forma, em 1963, o Omo se tornou o líder em detergentes e sabão em pó (CIA UNILEVER, 2001). Em meados de 1980, já se descortinava um cenário com uma concorrência acirrada e global e consumidores mais exigentes, menos dispostos a tarefas de casa e com necessidades diferenciadas. Assim, o Omo passou por um processo de segmentação. Seguindo pesquisas com consumidores, o Omo passou a atender a cada necessidade por meio da extensão de marca: Omo Máquina, Omo Líquido, Omo Progress.

Já o sabão em pedra Brilhante é um caso típico de produto com marca múltipla e local. O sabão em pedra já deixara de ser consumido nos países mais desenvolvidos. Entretanto, a sobrevivência do produto no Brasil pode ser explicada pelo baixo poder aquisitivo da população e mesmo pela idéia de que para tirar a sujeira é necessário pôr a barriga no tanque e esfregar (CIA UNILEVER, 2001). Disso nasceu o sabão em pedra azul com a marca Brilhante. O nome Brilhante é decorrente da escolha do consumidor. O sabão se tornou, nos anos de 1990, a segunda marca em faturamento, atrás apenas do Omo.

Ainda nessa linha de marcas múltiplas locais, pode ser citado o sabão em pó Ala. Tal produto, concebido na Índia para as faixas de menor poder aquisitivo e com outro nome, passou a ser vendido para as classes de menor poder aquisitivo do Nordeste. Além disso, as embalagens e meios de comunicação são especialmente direcionados para o consumidor do Nordeste.

No ramo de alimentos, também se pode verificar a presença de marcas globais e produtos globais adaptados às marcas locais da Unilever. É importante observar o segmento de margarina da Unilever com suas três marcas: Dorianana, Claybom e Becel. A escolha do nome Dorianana provém da marca global da Unilever, Dorina, que uma pesquisa com os consumidores mostrou que não soava bem. Assim, foi realizada uma adaptação local e a marca passou a se chamar Dorianana, várias vezes prêmio *Top of Mind* como a margarina mais lembrada (CIA UNILEVER, 2001). Pioneira na margarina cremosa, a Unilever também foi a primeira a oferecer uma margarina para consumidores preocupados com sua saúde, lançando no mercado a margarina Becel, marca global que reproduz a pronúncia da sigla inglesa BCL (*Blood Cholesterol Lowering*).

Por fim, deve-se destacar a margarina Claybom. Concorrente direta da Dorianana, a aquisição da Anderson Clayton trouxe para o portfólio de marcas da empresa a margarina Claybom. Na época, a Claybom era muito famosa no mercado brasileiro em virtude da Menina Nhac. A Unilever manteve a marca e, quando tentou reposicioná-la para um público mais adulto, tirando a figura da Menina Nhac, teve de voltar atrás na estratégia.

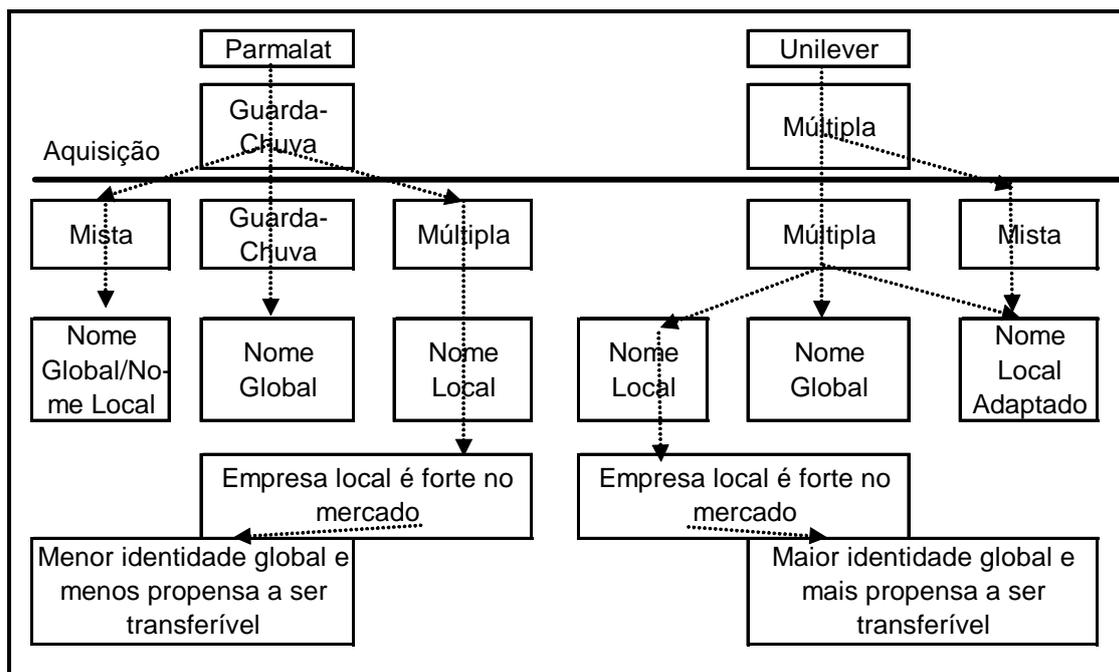
## 8 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS DOS CASOS

Verifica-se que as empresas não necessariamente atuam no mercado com apenas um tipo de estratégia básica de marca, mas que há uma combinação das estratégias básicas de marca dentro de uma estratégia central. Essa combinação ocorre principalmente como resultado das estratégias de aquisição. Assim, o que se dá é uma adequação das estratégias de marcas que melhor se encaixam em cada situação. Conforme foi visto, a ênfase maior da empresa Parmalat é na estratégia de marca guarda-chuva, pois um nome bem consolidado pode alavancar as vendas de outros produtos. Mesmo assim, a empresa utiliza marcas mistas e múltiplas. Já a Unilever possui como principal característica a estratégia de marcas múltiplas, em que cada produto recebe um nome, porém nada impede que ela também possua “pequenos guarda-chuvas” em seu portfólio de produtos, caso da marca Hellmann’s, que dá nome a vários produtos como maionese, *catchup*, mostarda, e também do Omo e suas variedades: Multiação, Progress, Cores etc.

Nas aquisições das empresas estudadas, as marcas globais tendem a predominar sobre as marcas locais, independentemente de assumirem estratégias de marcas múltiplas ou guarda-chuva. Isso minimiza os esforços de gerenciamento da categoria de produtos. Assim, a marca guarda-chuva engloba as marcas adquiridas sob o nome da empresa, enquanto a estratégia de marcas múltiplas engloba a marca adquirida sob o nome da marca de um produto global de certa categoria. Observou-se que a empresa Parmalat adotou a estratégia de marca guarda-chuva ao chegar ao Brasil, incorporando vários nomes por meio de aquisição. Isso fez parte da primeira fase de construção da marca Parmalat no Brasil, divulgando seu nome de forma mais rápida no varejo brasileiro. Numa segunda fase, a empresa passou a endossar com o nome da marca global Parmalat um produto local ou global, como os sucos Santal Parmalat. Entretanto, também nessa fase, nem todas as marcas oriundas das aquisições se tornaram obrigatoriamente produtos da marca Parmalat. Muitas tiveram seus nomes de origem mantidos, como as marcas Batavo e Glória. Já a Unilever possui várias marcas globais que são estendidas sem modificações para outros países, mas também possui marcas globais com adaptações locais, atendendo às exigências específicas de cada mercado. Nas aquisições de marcas globais, estas são inseridas no portfólio da empresa. Já nas aquisições de marcas locais fortes, estas são mantidas, mas se nota um maior alinhamento dessa marca com as outras marcas do mesmo produto comercializado globalmente. Observa-se neste caso uma maior identidade das marcas locais em empresas com estratégia central múltipla do que global. Nas empresas com estratégia de marca guarda-chuva, uma maior identidade da marca é encontrada quando a marca local é transformada em marca mista.

A Figura 1 apresenta uma sistematização das estratégias das empresas estudadas e das considerações realizadas.

### **Figura 1. Estratégias de Marcas nas Aquisições da Parmalat e da Unilever**



Fonte: os autores.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha de duas empresas com estratégias opostas no que tange a estratégias básicas de marca, ou seja, a Parmalat com guarda-chuva e a Unilever com marcas múltiplas, mostra a viabilidade de uma atuação global, com variações no nome da marca, independentemente da escolha principal de estratégia de marca. Tanto as estratégias de arquitetura de marca guarda-chuva e múltiplas, como as estratégias de marca global e local, mostram-se viáveis. Entretanto, duas proposições mais específicas merecem ser destacadas como forma de contribuição deste artigo à compreensão das estratégias de marcas em aquisições internacionais.

Primeiro, as empresas com estratégia básica de marca guarda-chuva sofrem uma maior diversificação tanto nas estratégias básicas de marca como no tipo de nome de marca. Nas aquisições internacionais, estas empresas tendem a estender a marca com nome global ou adotar estratégias de marcas mistas em alguns casos, quando a marca global adquirida é forte. Por outro lado, quando as marcas locais são fortes, a estratégia de manter a marca local, embora utilizada, parece ser menos apropriada no que diz respeito à identidade da marca e capacidade de tornar essa marca um ativo intangível capaz de ser transferido para outras

unidades da corporação. O mais sensato nestes casos seria manter a marca local, mas endossando-a com o nome da empresa, ou seja, adotando uma estratégia de marca mista.

Segundo, as empresas com estratégia central de marcas múltiplas tendem, nas aquisições internacionais, a estender a marca com nome global ou adaptar as marcas globais a nomes locais, sem, no entanto, comprometer a identidade da marca. A preferência nas aquisições é por marcas globais, mas nos casos de aquisições de marcas locais fortes, estas são mantidas. Entretanto, a marca local sofre algumas influências da marca global da categoria de produtos. O objetivo é estabelecer maior identidade entre a marca local e as marcas globais do mesmo produto na empresa para, conseqüentemente, a marca local ser transferida dentro da rede da multinacional e se tornar uma marca global.

Em vista disso, a Unilever possui como principal estratégia de marca as marcas múltiplas, que se justificam pelas várias aquisições realizadas pela organização como forma de crescimento. A empresa tem como meta reduzir as marcas mundiais de 1.600 para 400, eliminando as marcas locais de cada país e tentando, assim, alinhar a empresa como um todo. Já a Parmalat utilizou como principal estratégia a marca guarda-chuva. Manteve, porém, o nome da marca local adquirida via aquisição em determinadas regiões do país, como as marcas Alimba, Betânia, Lacesa e Mimo, pois assim teria como competir com as marcas conhecidas do lugar, uma vez que ao fazer a “parmalatização” o preço do produto poderia aumentar em até 40%.

Futuras pesquisas podem ser conduzidas para dar maior ou menor suporte a estas proposições e também focar em empresas que realizam aquisições internacionais e tenham a marca mista como estratégia básica de marca.

## REFERÊNCIAS

AAKER, DA. **Managing brand equity**: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991.

\_\_\_\_\_. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, DA.; JOACHIMSTHALER, E. **Brand leadership**. New York: Free Press, 2000.

\_\_\_\_\_. Marca forte como mídia alternativa. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 1, n. 5, p. 38-46, nov-dez. 1997.

ANAND, J; DELIOS, A. Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions. **Strategic Management Journal**,v.23; p.119-134, 2002.

BARTLETT, CA; GHOSHAL, S. **Transnational management**. 2.ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.

CAPRON, L.; HULLAND, J. Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-based View. **Journal of Marketing**, v.63, p.41-54, April 1999.

CHURCHILL, G. A; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M.N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DOZ, Y.; SANTOS, J; WILLIAMSON, P. **From global to metational: how companies win in the knowledge economy**. Havard Press: Boston, 2001.

EISENHARDT, KM. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 14 (4), p. 532-550,1989.

GUPTA, AK ; GOVINDARAJAN, V. **Global dominance: transforming global presence into global competitive advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001

HITT, MA.; IRELAND, RD; HOSKISSON, RE. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

KAPFERER, JN. Is there really no hope for local brands? **Journal of Brand Management**. London, v. 9, n.3, 2002.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Brasil, 2000.

MIRANDA, JC.; MARTINS, L. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.14, jun. 2000.

PINHO, JB. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

ROSSETI, JP. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEMENIK, RJ.; BAMOSSY, GJ. **Princípios de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SLYWOTZKY, AJ; KANIA, J. O segredo das marcas. **HSM Management**, mar-abr. 2002.

SOUZA, MG.; NEMER, A. **Marcas e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TAKEUCHI, H.; PORTER, M. Three Roles of International Marketing in Global Strategy. In: PORTER, M. **Competition in global industries**. Boston: Havard, 1986.

RUGMAN, A; VERBEKE, A. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v.22, p.237-250, 2001.

TAVARES, M.C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

CIA UNILEVER. **A Unilever apresenta: Gessy Lever histórias e histórias de intimidade com o consumidor brasileiro**. Unilever, 2001.

YIN, R. **Case study research**. 2th ed. London: Sage,1994.