

GESTÃO DE MARCAS EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO UM ESTUDO COM EMPRESAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO NO BRASIL

Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado
Faculdade de Economia e Administração
Universidade de São Paulo

Moacir de Miranda Oliveira Junior
Faculdade de Economia e Administração
Universidade de São Paulo

Geraldo Luciano Toledo
Faculdade de Economia e Administração
Universidade de São Paulo

Resumo

O estudo realizado foi feito nos moldes de uma pesquisa descritiva e objetiva contribuir para a literatura acerca de fusões e aquisições no Brasil. Pesquisa realizada em uma amostra de 63 empresas de capital estrangeiro que atuam no Brasil revelou aspectos importantes sobre os processos de fusão e aquisição a partir dos anos 1990. Para 55,6% destas empresas, o principal motivador das fusões e aquisições foi o acesso a recursos intangíveis. A gestão do ativo marcas apresentou aspectos esclarecedores associados à origem do capital.

Palavras-chave

Marcas; Fusões; Aquisições

Abstract

This research took the form of a descriptive study with a non-probabilistic sample for convenience, and aims to contribute to the literature on consolidations and takeovers in Brazil. A study of 63 of the largest foreign-owned companies in Brazil has revealed important facts regarding the consolidation and takeover processes they have undergone since the 1990s. For 55.6% of these companies, the main reason for the consolidations and takeovers was to gain access to intangible market resources. Company origins shed interesting light on brands management strategies.

Keywords

Brands; Consolidation; Takeover

GESTÃO DE MARCAS EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO UM ESTUDO COM EMPRESAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO NO BRASIL

Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado
Faculdade de Economia e Administração
Universidade de São Paulo

Moacir de Miranda Oliveira Junior
Faculdade de Economia e Administração
Universidade de São Paulo

Geraldo Luciano Toledo
Faculdade de Economia e Administração
Universidade de São Paulo

Introdução

O elevado número de fusões e aquisições que ocorreram não só no Brasil como no mundo está atrelado ao fato de determinadas empresas possuírem ativos intangíveis muito valorizados no mercado. Em vista disso, a marca passou a assumir uma posição de destaque para as empresas, uma vez que ela não só se traduz para as organizações como uma vantagem competitiva como também representa um fator de diferenciação entre as empresas. Além disso, o Brasil foi o segundo maior receptor de investimentos externos diretos a partir de 1996 dentre os países emergentes, ficando atrás apenas da China. Entender as ações estratégicas de empresas multinacionais que atuam no Brasil torna-se, portanto relevante (LACERDA, 2000).

Até os anos 1980, eram raros os processos de fusão e aquisição envolvendo grandes empresas. Com a globalização, essas práticas passaram a ser mais comuns no mercado. Em 1999, houve um total de 325 transações no Brasil, incluindo fusões e aquisições, contra 186 realizadas no ano de 1990 (ROSSETTI, 2001).

No Brasil, as empresas estão passando por grandes modificações devido à globalização e à transformação das economias, levando muitas organizações a lidarem com os processos de fusão e/ou aquisição. Dessa forma, as empresas estão tendo de reavaliar a sua gestão de marcas, pois ora é interessante permanecer com marcas regionais, ora é melhor investir na marca global da empresa, chegando muitas vezes a reduzir o número de marcas do seu *portfolio*.

Com isso, muitas empresas que conseguem obter êxito no mercado por meio de suas marcas são alvo de compra por outras organizações. E estes processos de fusão e aquisição têm

como característica básica o fechamento de negócios a valores várias vezes maiores do que o valor contábil das empresas (BARRETTO, 1998).

Fica claro, então, que as empresas ao buscarem novas organizações no mercado, fazendo fusões e aquisições pretendem obter vantagens competitivas no cenário empresarial que podem ser traduzidas, no caso da aquisição, pela compra de um concorrente, objetivando, assim, maior participação de mercado, bem como a compra de ativos, sejam esses tangíveis ou intangíveis.

Esse tema é relevante para se conseguir entender o que as empresas estão buscando com os processos de fusão e aquisição e como elas estão adequando a sua gestão de marcas e suas condutas de ação no mercado. As empresas estão tendo que rever as suas estruturas e planejamentos, visto que agora atuam com mais concorrentes em mercados globais e não mais locais. Nas estratégias de posicionamento de marcas, as empresas necessitam se ater às diferenças culturais, religiosas, étnicas e de linguagem, além de observar os ambientes econômico, tecnológico, político e legal, pois muitas vezes, a padronização de planos globais por completo só se dá quando os mercados consumidores ultrapassam as barreiras geográficas, caso contrário, é necessário que ocorra uma adaptação local (TAVARES, 1998).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte apresenta uma contextualização das fusões e aquisições; a segunda parte foca as vantagens e desvantagens do processo de aquisição, bem como trata, resumidamente, de fusões; a terceira parte trata sobre o conceito de marca; a quarta parte apresenta as estratégias de marcas múltiplas e marca guarda-chuva; a quinta parte aborda a metodologia, a sexta parte mostra os resultados da pesquisa e a sétima e última parte traz as considerações finais do artigo.

Fusões, aquisições e ativos Intangíveis

Com o incremento dos negócios internacionais, as empresas perceberam que não tinham apenas suas regiões locais para comercializar seus produtos, podiam, agora, vender suas mercadorias para um mercado muito mais amplo, isto é, as empresas perceberam que dispunham do mundo inteiro para negociar seus bens. Este panorama fez crescer as fusões e as aquisições entre as empresas a partir da década de 1990. As definições sobre fusão e aquisição que servirão de parâmetro para este artigo estão descritas abaixo.

O processo de fusão pode ser definido como uma estratégia por meio da qual duas firmas concordam em integrar suas operações em base relativamente co-igual, porque têm recursos e

capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva mais forte (HITT; IRELAND; HOSKISSON,2002).

Outros autores especificam o conceito de aquisição relacionado ao marketing. Esta definição se adequou 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 (CAPRON; HULLAND, 1999, P. 41).

Ainda segundo os mesmos autores:

O aumento do número de aquisições nos dias atuais se deu devido às desregulamentações, a um aumento na concorrência fruto da globalização dos países, a uma maior exigência dos consumidores e à complexidade em se estabelecer novas marcas (CAPRON; HULLAND, 1999, P. 53).

As empresas ao buscarem novas organizações no mercado, fazendo fusões e aquisições pretendem obter vantagens competitivas no cenário empresarial que podem ser traduzidas na compra de ativos tangíveis e/ou intangíveis.

Os ativos tangíveis como prédios, máquinas e instalações não são os responsáveis pela maior parte da geração de valor de uma empresa, porque em um ambiente competitivo são rapidamente reproduzidos e com facilidade se tornam obsoletos. Já os ativos intangíveis como tecnologia em processos de fabricação, patentes, redes de distribuição e marcas seriam os grandes responsáveis pela geração de valor (BARRETTO; FAMÁ, 1998).

A marca passou a ter uma importância grande nos processos de fusão e aquisição, pois as organizações enfrentam maior dificuldade em copiar ativos intangíveis a curto prazo, como a marca, por exemplo, pois esta depende da percepção e fixação de um nome na mente do consumidor. “No lado da demanda, a marca tem o poder de capacitar o produto a alcançar um preço maior, a aumentar o volume de vendas (*market share*) e a reter e aumentar seu uso pelos consumidores” (NUNES, 2002, p. 28). Já os ativos tangíveis podem ser mais facilmente comprados, como uma máquina e um prédio.

Vantagens e desvantagens dos processos de fusão e aquisição

O processo de aquisição pode trazer vantagens e desvantagens para as empresas. As razões que levam uma empresa a comprar outra são (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002):

- 1) Maior poder de mercado - resultado do tamanho da firma e de seus recursos e capacidades para competir no mercado;
- 2) Superação de barreiras à entrada - com as aquisições, espera-se entrar mais facilmente em um mercado;
- 3) Custos no desenvolvimento de um novo produto - introduzir um produto totalmente novo requer muito mais investimentos do que lançar um produto de marca já existente, permitindo um retorno e entrada no mercado com maior rapidez;
- 4) Maior velocidade de entrada no mercado - as aquisições são vistas como um meio mais rápido de se chegar a novos mercados;
- 5) Menor risco comparado ao desenvolver novos produtos - diminuição de risco;
- 6) Maior diversificação - por meio de aquisições, é a maneira mais fácil de se obter variedade de produtos;
- 7) Evitar competição excessiva - com a aquisição, pode-se eliminar um concorrente.

Em vista desses benefícios, os autores concluem que, quando a empresa que realiza aquisição é uma organização complementar à adquirente, o processo tende a ser mais proveitoso.

Por outro lado, a empresa adquirente pode encontrar alguns problemas para alcançar o sucesso (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002):

- 1) Dificuldade de integração - por serem duas empresas com culturas e sistemas distintos;
- 2) Avaliação inadequada do alvo - não foi realizado um estudo completo da empresa a ser adquirida;
- 3) Dívidas grandes ou extraordinárias - são obtidas por meio de aquisições;
- 4) Inabilidade para obter sinergia - ou seja, as empresas juntas teriam que produzir resultados superiores à produção das duas de forma individual;
- 5) Demasiada diversificação - com a aquisição, a empresa passa a trabalhar com um mix de produtos não relacionado, podendo ter um resultado inferior às empresas que trabalham com a diversificação relacionada;

- 6) Gerentes abertamente focalizados em aquisições - podem não perceber outros tipos de estratégias mais adequadas para as circunstâncias da empresa;
- 7) Demasiadamente grande - estudos mostram que uma empresa de porte maior pode trazer muitos ganhos, desde que a empresa adquirida não seja demasiadamente grande.

As empresas que realizam aquisições e não conseguem obter resultados satisfatórios devido às razões expostas acima, passam por reestruturações a fim de corrigirem as falhas, buscando, assim, alcançar um desempenho melhor no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Isto significa que ao comprar uma empresa, deve-se fazer um estudo muito bem detalhado do que se quer com uma determinada aquisição, analisando os pontos positivos e negativos de tal processo. Esta mesma reflexão também é válida para os processos de fusão.

Os processos de fusão e aquisição sofreram influências em termos mundiais das condições de mercado do ano de 2001 com o atentado de 11 de setembro nos Estados Unidos e com o cenário brasileiro, devido às instabilidades econômicas decorrentes das campanhas eleitorais brasileiras levando a um declínio no número de fusões e aquisições durante o ano de 2002. Porém, acredita-se que este panorama sofrerá mudanças, visto que muitos investidores deixaram para tomar suas decisões nos próximos anos.

Conceito de marcas

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, passando por grandes transformações e incorporando outras aplicações. Atualmente, a marca tem desempenhado um papel fundamental nas transações comerciais entre as empresas durante os processos de fusão e aquisição. Hoje, fala-se muito em *Brand Equity*, 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 (AAKER, 1998, p. 16).

Assim, a importância monetária que as empresas são vendidas não corresponde, em muitos casos, apenas ao valor de seus edifícios, máquinas, instalações, ou seja, dos seus ativos e sim, representa também o valor de seus ativos intangíveis, incluindo a construção de uma marca que

leva anos para ser bem consolidada no mercado. Hoje, o valor da marca passou a ser um componente importante do valor total da empresa. Isto pode ser constatado em diversas negociações feitas no mercado onde o patrimônio da marca eleva o preço de venda de uma empresa como pôde ser visto na compra da Rowntree (Reino Unido) pela Nestlé que a adquiriu por US\$ 4,5 bilhões, ou seja, 5 vezes o valor do patrimônio da empresa (KOTLER, 2000). Outro exemplo é a compra da Kibon pela Unilever em 1997. A Kibon foi vendida por US\$ 930 milhões. Muitos, na época, declararam que parecia um tanto exagerado o valor de venda dessa empresa, que atingiu, em 1996, um faturamento de US\$ 332 milhões e um lucro líquido de US\$ 75 milhões (MARTINS; BLECHER, 1998). Então, o que também está sendo considerado na avaliação e compra de empresas, além dos seus ativos tangíveis, é todo o trabalho de construção de uma marca de sucesso na mente dos consumidores.

É possível encontrar vários conceitos para marca. Os autores a definem cada qual segundo suas concepções.

A idéia de Aaker (1998) é de que a marca não só serve como um nome para se distinguir dos demais produtos como também serve de resguardo para o produtor e para o consumidor.

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes (AAKER, 1998, p. 7).

Já Keller (1998) traz um conceito de marca segundo sua origem histórica:

As marcas têm sido, por séculos, uma forma de distinguir os bens de um produtor de outro. A palavra "brand" é derivada da palavra "brandr" do escandinavo antigo que significa "queimar", uma vez que as marcas eram e ainda são, a forma como os proprietários de animais usam para marcá-los, sendo também uma forma de identificá-los (KELLER, 1998, p. 2).

As boas marcas trazem um comprometimento e uma recompensa para o consumidor, pois este está sempre esperando um algo a mais quando compra um produto ou serviço de marca.

As marcas podem ser em grande parte 'promessas' criadas na mente dos consumidores, mas estas precisam ser feitas e cumpridas, e toda vez que elas forem descumpridas, haverá uma diminuição na credibilidade e, também, do valor da marca (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 49).

A partir das definições encontradas na bibliografia para marcas, segue o raciocínio que marca é uma palavra que carrega consigo toda uma identidade, uma forma de expressão que faz parte do cotidiano das pessoas por elas terem em mente um nome ao lembrar de um produto ou serviço e, ao mesmo tempo, representa o jeito de ser da empresa e seus princípios. Além disso, as empresas se utilizam das marcas em suas ações estratégicas para melhor posicionar o seu produto ou serviço na tentativa de obter sucesso no mercado.

Deste modo, a partir do século XX, a marca passa também a representar uma alavancagem de desempenho econômico diante dos processos de fusão e aquisição, “impondo”, assim, toda sua força durante as negociações. Além de identificar e diferenciar um produto de seus concorrentes. As pessoas também depositam uma enorme confiança em determinados nomes, tornando-se fiéis aos seus itens, pois crêem que os valores da empresa estão expressos nos seus produtos, no que diz respeito à responsabilidade social, credibilidade e qualidade. É interessante ressaltar que a empresa deve fazer com que seus consumidores se identifiquem com a marca e não apenas com o produto. Pois, caso a corporação tenha que descontinuar uma determinada mercadoria, o consumidor deverá se adaptar a um outro produto da empresa de mesma marca, garantindo, assim, sua fidelidade à organização.

Gestão de marcas

Cada empresa possui seu próprio estilo de gerir seus negócios. Conforme seu setor, seu porte, sua cultura, sua posição competitiva, a organização adota uma gestão de marcas que melhor satisfaz às necessidades da empresa e do mercado que se quer atender.

As empresas optam por adotar estratégias de marcas conforme a alternativa que melhor se adapte ao encaminhamento traçado pela direção da organização. Objetivam, assim, aumentar seu desempenho no mercado, incrementando suas vendas. As empresas podem escolher por assumir produtos com marcas ou sem marcas.

Existem vários consumidores que, ao olharem para todos os produtos numa gôndola de supermercado, optam pela compra de produtos ofertados com uma marca conhecida, pois só pelo nome o comprador já consegue diferenciar uma mercadoria da outra. A marca pode trazer confiança e qualidade para o comprador no ponto-de-venda. Os consumidores “... podem dedicar um esforço extra e gastar dinheiro adicional para comprar uma determinada marca”

(CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 245). Esta é uma das vantagens de se usar produtos com uma marca forte e sólida.

Vale lembrar que é muito difícil encontrar um produto que não possua uma marca. Até mesmo, os produtos chamados de *commodities* como: carne, legumes e frutas, caracterizados pela falta de diferenciação em que o preço é um fator de escolha, passam por um período de transformação no que se refere às marcas. Hoje, eles são detentores de um nome relacionado à marca, seja o do produtor ou do distribuidor, mostrando, assim, a força que uma marca pode exercer no consumidor na hora da compra.

Um exemplo de um produto *commodity* é o café, porém a Starbucks, uma cafeteria americana de Seattle, conseguiu modificar todo o conceito de venda de café, graças à construção de uma marca. Pois, ao vender uma xícara de café a um preço superior ao comercializado no mercado, está propiciando aos seus clientes não só o café como bebida, mas também está proporcionando uma experiência agradável devido a toda ambientação da loja.

Marcas múltiplas

As empresas que se utilizam desta estratégia de marcas múltiplas ou nominais individuais almejam fazer de cada produto da empresa uma marca única de grande sucesso com alto poder competitivo. O termo marcas múltiplas é seguido por alguns autores (KOTLER, 2000; SOUZA; NEMER, 1993). Já Churchil Jr. e Peter (2000), Tavares (1998) e Pinho (1996), adotam a expressão marcas nominais individuais. Será adotado aqui o termo marcas múltiplas a fim de unificar a linguagem deste artigo.

Alguns fatores favorecem a adoção de marcas múltiplas (SOUZA; NEMER, 1993, p. 42):

- 1) “Ausência de uma história de investimentos em imagem institucional;
- 2) Experiência anterior na introdução de marcas individuais;
- 3) Grande variedade de categorias de produto, produtos e/ou versões muito específicas;
- 4) Crença na competição interna como fator motivador e propiciador de eficácia;
- 5) Crença no posicionamento preciso como fator crítico de sucesso”.

Os benefícios de uso da marca múltipla podem ser constatados por meio das colocações dos autores abaixo.

Souza e Nemer (1993), Pinho (1996) e Tavares (1998) sustentam que nomes individuais para cada produto não afetam a reputação de outros bens, sendo possível buscar um melhor nome para cada produto.

Souza e Nemer (1993) e Tavares (1998) afirmam que uma empresa pode lançar produtos para públicos diferentes de forma rápida e com flexibilidade, sem causar impacto nem prejuízo à identidade da empresa.

Além disso, para Souza e Nemer (1993) e Kotler (2000) as marcas múltiplas podem trazer a impressão de novidade ao consumidor, podendo ocupar um maior espaço nas prateleiras dos pontos-de-venda. Para Tavares (1998), há uma preferência por parte dos varejistas na utilização desta estratégia, bem como para as empresa inovadoras, que podem se adiantar em lançar novos produtos.

A utilização de marcas múltiplas também pode trazer desvantagens como, segundo Souza e Nemer (1993), Tavares (1998) e Kotler (2000) um posicionamento errado pode levar a canibalização de produtos. Além disso, o lançamento de um novo produto é sempre um recomeço, sendo necessário dedicar-se à pesquisa de nomes para esses produtos e tudo isto envolve despesas e gastos financeiros.

Segundo Pinho (1996) e Kotler (2000), a maior ameaça desta estratégia é a empresa possuir vários produtos da mesma categoria com enfoques para diferentes grupos, podendo não alcançar uma porcentagem considerável de *market share*, não obtendo, de fato, uma participação rentável. Tavares (1998) acrescenta ainda a possibilidade de não ocorrer sinergia entre os produtos.

Empresas como Sara Lee e Procter & Gamble se utilizam da estratégia de marcas múltiplas em que dificilmente o consumidor identifica o fabricante do produto. A Procter & Gamble possui as marcas: Joy, Crest, Head & Shoulders, Sure, Bounty, Pampers, Comet, Charmin e Duncan Hines. “Não há nenhum Plus, Ultra ou Super na coleção” (RIES; TROUT, 1993, p. 37), ou seja, cada produto tem o seu respectivo nome. Para uma empresa que fabrica produtos de três categorias bem distintas como a Procter & Gamble, que produz desde alimentos, remédios a shampoos, a preferência por este tipo de estratégia de marca múltipla é bem favorável pois, caso contrário, se todos os produtos tivessem o mesmo nome, isto não soaria muito bem aos consumidores brasileiros podendo causar confusão em suas mentes.

Distribuir vários nomes aos produtos de uma empresa é bem mais eficaz do que concentrar em apenas uma única marca. 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” (SLYWOTZKY; KANIA, 2002, p. 60).

Marca guarda-chuva

O cerne desta estratégia está na transferência de um nome forte para outros produtos lançados sob o mesmo “guarda-chuva”. A adoção da marca guarda-chuva caracteriza-se pelo emprego de um mesmo nome a todos os produtos em uma ou mais linhas. Aaker estabelece “o nome marca abrangente ou marca guarda-chuva para a marca que engloba diversas classes de produto” (AAKER, 1996, p. 263). Hill e Lederer (2002) chamam esta estratégia de *overbranding*. Já Pinho (1996) e Churchill Jr. e Peter (2000) adotam a expressão marca de família. Neste artigo, será adotado o termo marca guarda-chuva a fim de unificar a linguagem do trabalho.

Esta prática ainda é pouco utilizada no Brasil, porém na Europa, as empresas se valem muito da utilização da marca guarda-chuva visto que para cada marca existem pelo menos 5 produtos diferentes (BACOCINA, 1998). 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.

Souza e Nemer (1993), Pinho (1996) e Kotler (2000) apontam como vantagens: o custo de desenvolvimento menor ao 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 percepção do consumidor em associar o novo produto com as lembranças positivas da marca, obtendo boas vendas.

No entanto, Souza e Nemer (1993) e Pinho (1996) afirmam que essa opção de marca guarda-chuva pode trazer alguns riscos também como: problemas que ocorram com um determinado produto podem ameaçar todos os outros e a introdução de categorias de produtos claramente distintas e de qualidade inferior podem afetar o prestígio já estabelecido pela marca.

“Uma marca é tanto mais forte quanto mais estreito for seu foco” (KOTLER, 2000, p. 438). Sendo assim, a marca pode perder seu posicionamento na cabeça dos consumidores quando as associações não são mais feitas de uma marca para o seu produto específico, ocorrendo, neste caso, a diluição da marca.

Ries e Trout (1993) criticam a marca guarda-chuva por não criarem uma posição clara na mente dos consumidores, sendo muito fácil de ocorrer um esquecimento por parte do

consumidor a respeito do produto. Dessa forma, os autores afirmam que a extensão de um nome para vários produtos “não exige quase nenhum esforço mental por parte do consumidor potencial”. Podendo criar confusão na mente do comprador, quando o leque de produtos sob o mesmo nome for bem diversificado.

Empresas como a Bauducco, por exemplo, comercializam produtos sob um mesmo nome passando do panetone ao biscoito. É o que ocorre também com o Bradesco e a Nívea, que se utilizam da estratégia de marca guarda-chuva, tentando levar e manter toda a qualidade e prestígio de que dispõem, para todos os seus produtos. Seguindo este raciocínio, percebe-se também que um produto detentor de uma marca guarda-chuva de sucesso bem colocado no passado, não implica, necessariamente, que os outros produtos lançados sob o mesmo nome terão o mesmo desempenho no mercado.

O pensamento de cada autor, devidamente articulado, possibilita uma visão mais abrangente sobre o tema, uma vez que um autor complementa o outro.

Desta forma, Hill e Lederer (2002) acreditam que a marca guarda-chuva proporciona à empresa ganhos de escala, podendo trazer um maior retorno ao *portfolio* de produtos da empresa, porém chamam a atenção para o fato de que é preciso que a utilização da marca guarda-chuva faça sentido à percepção do consumidor.

Deste modo, comparando as duas estratégias: de marca guarda-chuva com a estratégia de marcas individuais, Aaker (2002) afirma que quando a empresa possui uma única marca, sua linha de produtos necessita ter sinergia de forma a maximizar os investimentos em comunicação. Por outro lado, é importante ter marcas fortes em diferentes mercados, pois muitas vezes, a marca-mãe não funciona em todas as categorias, ocorrendo, neste caso, falta de personalidade. Aaker (2002) diz preferir empresas que trabalham com estratégias de marca guarda-chuva a ter de trabalhar com marcas totalmente separadas.

Metodologia

Para melhor compreensão do tema, foi realizada uma pesquisa de levantamento também chamada pesquisa conclusiva descritiva ou apenas pesquisa descritiva que tem por objetivo descrever uma situação que no caso deste trabalho refere-se aos fatores que levaram as maiores empresas de capital estrangeiro no Brasil a passarem por processos de fusão e/ou aquisição bem como verificar como essas empresas fizeram o gerenciamento de suas estratégias de marcas após

efetuar esses processos. Para isso, foi utilizada uma amostra não-probabilística caracterizada por conveniência, sendo os sujeitos escolhidos por facilidade de acesso.

Foi realizado um levantamento bibliográfico em livros de marketing e livros especializados nos assuntos referentes ao tema deste artigo como fusões, aquisições e marcas. O levantamento foi realizado em jornais, artigos científicos e revistas.

Porém, sentiu-se a necessidade de se desenvolver uma pesquisa primária junto a um conjunto de empresas que tivessem passado por processos de fusão e/ou aquisição durante a década de 1990 e anos subseqüentes.

Selltiz, Cook e Wrightsman (1965, p. 61-2) definem a pesquisa descritiva como “um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”. A opção por esta abordagem metodológica de pesquisa descritiva decorre da necessidade de se obter conhecimentos a respeito do tema a ser pesquisado.

Seleção da amostra

A consideração inicial foi que deveria ser um grupo com expressão dentro do mercado brasileiro. Sendo assim, a escolha se deu pelo porte, optando-se pelas 1.000 maiores empresas de capital estrangeiro no Brasil, em termos de faturamento em 2002, obtido pela compra de um *mailing* do Jornal Gazeta Mercantil.

Esta amostra não-probabilística por conveniência não poderá ser utilizada para determinados cálculos estatísticos, uma vez que foi dada preferência de escolha a um grupo que exerce um determinado papel que o pesquisador julga importante dentro do contexto que se quer estudar, abandonando os elementos representativos da população em geral. Em vista disso, não será possível fazer generalizações, pois as afirmações só têm valor dentro do contexto da pesquisa (no caso, para as maiores empresas de capital estrangeiro no país) (MARCONI; LAKATOS, 1986).

Para a realização desta pesquisa, foram enviados 1.000 questionários que foram obtidos por meio de um *mailing* do Jornal Gazeta Mercantil. Porém, observou-se que havia endereços repetidos nesta lista representando a mesma corporação. Sendo assim, este número efetivo de empresas distintas reduziu-se para 874 organizações. Voltaram 21 cadernos de questões porque os endereços estavam errados. Finalizando com um universo para esta pesquisa de 853 empresas.

Retornaram 114 questionários, porém dois foram excluídos por falha no entendimento das questões. Dessa forma, efetivamente trabalhou-se com 112 cadernos de questões, mas para servir como fonte de estudo para esta pesquisa foram utilizados 63 respostas, pois a empresa para pertencer a amostra deste trabalho deveria ter passado obrigatoriamente por processos de fusão e/ou aquisição a partir da década de 1990.

Coleta e análise de dados

Os dados do estudo em questão foram coletados por meio de questionários respondidos pelos principais executivos das empresas pesquisadas desta amostra. Sabe-se da dificuldade de acesso a esses gestores, principalmente devido à sua posição estratégica na organização, mas este foi o caminho trilhado para a obtenção dos resultados desta pesquisa.

O caderno de questões juntamente com um envelope carta-resposta foram enviados dentro de um outro envelope com o título “Estratégias das Subsidiárias de Empresas Multinacionais no Brasil” no final de novembro de 2002 pelo correio.

Depois da postagem, foram feitas várias ligações de *follow up* para as empresas pesquisadas, enfatizando a importância da participação e do preenchimento do caderno de questões. Os telefonemas foram feitos durante um mês.

Algumas empresas não receberam os questionários, outras preferiram que a pesquisa fosse realizada eletronicamente. Então, para algumas empresas, foi enviada também a pesquisa via correio eletrônico. O envio das respostas teve como prazo máximo o dia 31 de janeiro de 2003.

O caderno de questões continha perguntas abertas onde o informante podia se expressar livremente e também havia perguntas fechadas, sendo algumas dentro da escala Likert que variava de 1 a 7 ou questões mais objetivas em que o respondente possuía de duas a três opções de respostas.

Os dados desta pesquisa descritiva tiveram um tratamento estatístico baseado no programa SPSS versão 10.0 e no Excel.

Resultados

Análise dos resultados gerais das empresas que realizaram fusão e/ou aquisição

A amostra não-probabilística por conveniência é formada por 63 empresas, das quais, 36 pertencem ao setor industrial, representando 57,1% da amostra; 16 empresas englobam o setor de serviços, constituindo 25,4%; 2 empresas representam o setor comercial, expresso por 3,2%; 3 empresas expressam o setor de *agribusiness*, compondo 4,8% da amostra; o setor financeiro é formado por 4 empresas, representando 6,3% da amostra e, por fim, o setor de seguros, com 2 empresas, constituindo 3,2% da amostra.

Porém, optou-se por unir todas as empresas pesquisadas em dois grandes blocos: indústria e serviços. O novo setor indústria será composto pelos sub-setores: indústria mais *agribusiness*, com 61,9% da amostra, e o novo setor de serviços será constituído pelos seguintes sub-setores: serviços, comércio, finanças e seguros, constituindo 38,1% da amostra.

Essa amostra está caracterizada por empresas que obrigatoriamente realizaram processos de fusão e/ou aquisição a partir dos anos 1990 até o início de 2003.

Ativos tangíveis e intangíveis em processos de fusão e/ou aquisição

Investigou-se o que as empresas buscavam ao realizar estas transações comerciais. O resultado obtido nesta pesquisa revelou que 55,6% das empresas desta amostra, ao passarem por processos de fusão e/ou aquisição, almejam ativos intangíveis, como marcas e relacionamento, enquanto 27,0% objetivam ativos tangíveis como instalações e equipamentos. Já 14,3% responderam que buscam tanto ativos tangíveis como intangíveis. Uma empresa respondeu que a busca por ativos tangíveis ou intangíveis não se aplicava à realidade da organização, representando 1,6%, e uma outra organização não respondeu à pergunta sobre ativos, representando 1,6% do valor *missing*.

Esse resultado reforça a abordagem deste artigo segundo a qual as empresas, ao comprarem outras organizações ou até mesmo quando realizam fusões, visam a algo que é mais difícil de se consolidar num curto espaço de tempo, como as marcas e o relacionamento.

Número de fusões e/ou aquisições realizadas pelas empresas

Vale ressaltar o número de fusões e aquisições realizadas pelas empresas pesquisadas. Sobre os processos de aquisição, sabe-se que 39 empresas realizaram apenas aquisições. Apenas 3 empresas efetuaram fusões, e 12 empresas passaram por processos de fusão e aquisição. Estes números totalizam 54 empresas, porém a amostra é composta por 63 organizações. Sendo assim, 9 empresas não responderam a questão do caderno de questões da pesquisa, que mencionava a quantidade de fusões e/ou aquisições realizadas pela empresa.

Segundo o levantamento realizado nesta pesquisa, 54 empresas efetuaram um total de 167 aquisições e 30 fusões a partir da década de 1990 até o início de 2003. Esse resultado reforça a afirmação dos autores Hitt, Ireland, Hoskinsson segundo a qual as aquisições são mais frequentes do que as fusões, no cenário empresarial.

Análise geral das estratégias de marcas

Nesta seção, será realizada uma análise da gestão de marcas num panorama geral e por setor. Para efeito de análise, converteram-se as respostas da escala Likert de 7 pontos em apenas 3 níveis: concordo, neutro e discordo, visando uma melhor compreensão da análise qualitativa em relação aos tópicos que serão abordados nesta pesquisa. Os três itens inferiores foram somados à posição concordo, os três pontos superiores foram somados à posição discordo e manteve-se o ponto intermediário como o ponto neutro.

A comparação das estratégias de marca guarda-chuva e múltipla apresenta um certo equilíbrio no resultado geral, pois as empresas responderam que possuem uma posição favorável em relação à estratégia guarda-chuva, com 40,0%; e à estratégia de marca múltipla, com 38,3%. As duas estratégias mostram-se bem aceitas no mercado.

Analisando por setor, as empresas se mostram favoráveis à estratégia de marca guarda-chuva em relação aos dois setores, com 46,88% e 52,94%, respectivamente para indústria e serviço. Enquanto a estratégia de marca múltipla obteve posição favorável em relação ao setor de serviço, com 45,0%, o setor industrial apresenta o mesmo número quanto às posições favoráveis e desfavoráveis, com 45,16%.

Tanto o setor indústria como o setor serviço, apresentam concordância em relação à estratégia de marca guarda-chuva, pois esta se apresenta como uma tendência nos dias atuais,

uma vez que as organizações estão passando por momentos complicados devido às mudanças econômicas mundiais, em que a verba para o setor de marketing está cada vez menor. Em vista disso, as empresas estão optando por investir em apenas um nome, adotando a estratégia guarda-chuva.

Comparação das estratégias de marcas utilizadas por empresas norte-americanas e européias

As estratégias de marca por nacionalidade foram divididas em dois grupos expressos pelo bloco norte-americano, incluindo os Estados Unidos e o Canadá; e o bloco europeu formado pelos seguintes países: Espanha, Alemanha, Itália, Suíça, Inglaterra, Portugal, Suécia, Bélgica, Finlândia, Noruega, Áustria, Dinamarca, França, Holanda e Irlanda.

Abaixo, seguem o gráfico 1 e a tabela 1 referentes à análise de nacionalidade versus a estratégia de marca múltipla.

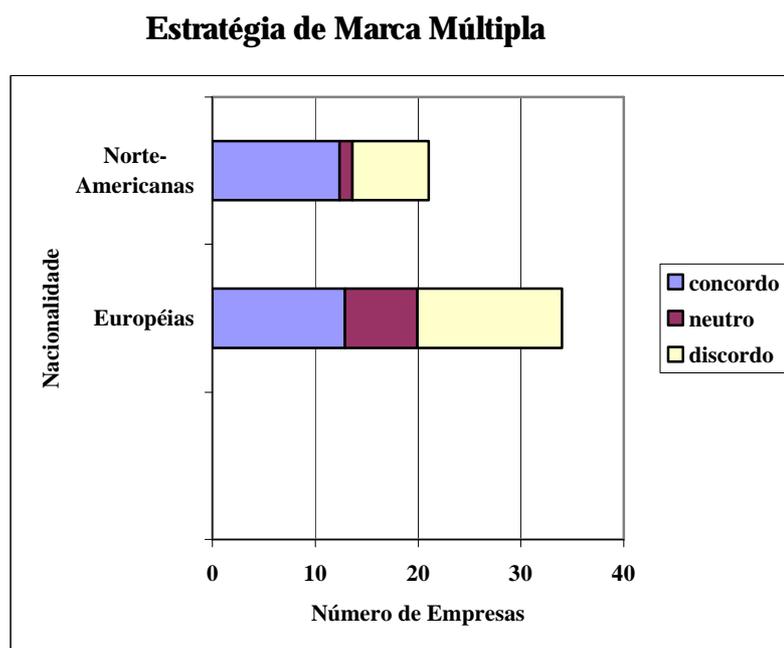


Gráfico 1 - Análise considerando a nacionalidade versus a estratégia de marca múltipla

Fonte: Os autores

total de

Nacionalidade	concordo	neutro	discordo	empresas
Norte-Americanas	58,83%	5,88%	35,29%	21
Européias	37,93%	20,69%	41,38%	34

Tabela 1- Análise considerando a nacionalidade versus a estratégia de marca múltipla

Fonte: Os autores

As empresas norte-americanas concordam mais com a estratégia de marca múltipla, com 58,83%; enquanto as européias discordam dessa estratégia, com 41,38%.

Abaixo, seguem o gráfico 2 e a tabela 2 referentes à análise de nacionalidade versus a estratégia de marca guarda-chuva.

Estratégia de marca guarda-chuva

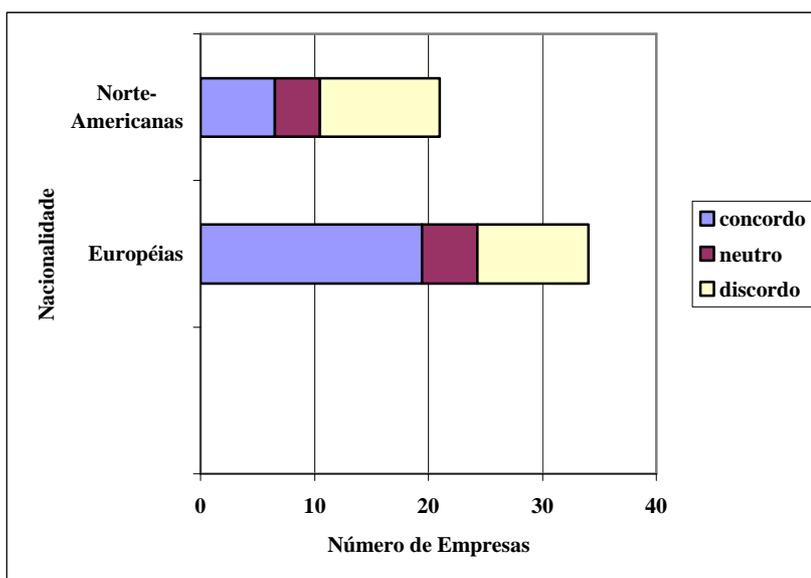


Gráfico 2 -Análise considerando a nacionalidade versus a estratégia de marca guarda-chuva

Fonte: Os autores

Nacionalidade	total de			empresas
	concordo	neutro	discordo	
Norte-Americanas	31,25%	18,75%	50,0%	21
Européias	57,15%	14,28%	28,57%	34

Tabela 2 - Análise considerando a nacionalidade versus a estratégia de marca múltipla

Fonte: Os autores

As empresas norte-americanas discordam da estratégia de marca guarda-chuva, com 50,0%; enquanto as européias concordam com essa estratégia, com 57,15%.

As empresas norte-americanas são mais favoráveis à estratégia de marca múltipla, com 58,83%, e são desfavoráveis à estratégia de marca guarda-chuva com 50,0%. Uma possível explicação para estes resultados pode estar associada com o mercado doméstico destas empresas, pois o mercado norte-americano encontra-se bem segmentado, possuindo marcas específicas e posicionamentos diferentes para atender a públicos-alvos distintos e assim, tentam maximizar a satisfação e a expectativa dos consumidores. As empresas que adotam a estratégia de marcas múltiplas possuem maior flexibilidade em lançar produtos para públicos diferentes, sem que isto cause danos à imagem da organização. Além disso, os varejistas preferem essa estratégia, pois as marcas múltiplas podem trazer a impressão de novidade ao consumidor, podendo ocupar um maior espaço nas prateleiras dos pontos-de-venda conforme explicado anteriormente.

Já as empresas européias, ao contrário das americanas, são mais favoráveis à adoção da estratégia de marca guarda-chuva com 57,15 %, e concordam menos com a estratégia de marca múltipla com 41,38%. Uma possível explicação para este resultado pode estar associado com o fato de que, na Europa, as empresas se valem muito da utilização das marcas guarda-chuva, visto que para cada marca existem pelo menos 5 produtos diferentes como foi abordado no item 4.2. A marca guarda-chuva se caracteriza pela transferência de um nome a vários produtos da empresa. Um fator negativo da utilização desta estratégia é que problemas que ocorram com um determinado produto podem ameaçar todos os outros e até mesmo a introdução de categorias de produtos claramente distintas e de qualidade inferior podem afetar o prestígio já estabelecido pela marca.

Considerações Finais

Esta é a parte final do artigo que sumariza as considerações finais, as principais contribuições do trabalho, indica algumas implicações para o tema e sugere algumas direções para futuras pesquisas.

Este trabalho investigou o motivador dos processos de fusão e aquisição bem como o gerenciamento das marcas das empresas que passaram por processos de fusão e/ou aquisição a partir da década de 1990 até janeiro de 2003.

As transformações ocorridas no cenário mundial evidenciadas com a globalização e com o avanço das tecnologias fizeram com que as empresas percebessem que a cada dia está mais difícil diferenciar um produto de seus concorrentes, uma vez que os produtos se mostram bem parecidos aos olhos dos consumidores. Por isso, a marca passou a assumir um papel cada vez mais importante no cenário empresarial, seja do ponto de vista da empresa, ao realizar processos de fusão e/ou aquisição, seja na concepção do consumidor ao comprar um produto.

Vale ressaltar que as fusões e aquisições realizadas pelas empresas aqui pesquisadas visam preferencialmente a obtenção de bens intangíveis, como as marcas, pois estas levam anos para serem consolidadas no mercado. Além disso, qualquer fato negativo que ocorra com a empresa pode ameaçar a imagem e o prestígio da organização. Em vista disso, a pesquisa reforça a idéia de que as empresas, nos dias atuais, estão se preocupando em buscar ativos intangíveis uma vez que a maioria delas objetiva a marca como um diferencial competitivo.

Outro aspecto que pode ser destacado é o valor de muitas negociações envolvendo fusões e aquisições que ultrapassam a importância de seus ativos tangíveis como os prédios, as instalações, as fábricas, demonstrando o poder que uma marca assume sobre o preço durante as transações comerciais, representando, assim, uma alavancagem no desempenho econômico de uma empresa.

Essas transações comerciais citadas acima geram vantagens e desvantagens para a empresa. De um lado, contribui para a eliminação de um concorrente e traz sinergia, por outro lado, pode gerar prejuízos e reestruturações, caso as avaliações das empresas-alvo não sejam adequadas.

A gestão de marcas apresentou uma convergência para a estratégia de marca guarda-chuva com 40%. As empresas estão optando em investir em uma única marca porque isto traz maior transparência à comunicação, além de reduzir custos e minimizar os impactos da redução no ciclo de vida dos produtos.

Ao analisar as estratégias de marca guarda-chuva e marca múltipla, as empresas se mostram favoráveis à estratégia de marca guarda-chuva em relação aos dois setores: industrial e de serviços, com 46,88% e 52,94%, respectivamente. Enquanto a estratégia de marca múltipla possui posição favorável em relação ao setor de serviço, com 45,0% e apresenta o mesmo número quanto às posições favoráveis e desfavoráveis para o setor industrial, com 45,16%.

As empresas norte-americanas são mais favoráveis à estratégia de marca múltipla com 58,83%. Parece haver coerência, pois o mercado norte-americano encontra-se bem segmentado, possuindo marcas específicas e posicionamentos diferentes para atender a públicos-alvos distintos e, assim, tentam maximizar a satisfação e a expectativa dos consumidores. As empresas que adotam a estratégia de marcas múltiplas possuem maior flexibilidade para lançar produtos destinados a públicos diferentes, sem que isto cause danos à imagem da organização.

Já as empresas européias são mais favoráveis à estratégia de marca guarda-chuva com 57,15%. Um fator negativo da utilização dessa estratégia é que problemas que ocorram com um determinado produto podem ameaçar todos os outros, e até mesmo a introdução de categorias de produtos claramente distintas e de qualidade inferior podem afetar o prestígio já estabelecido pela marca. Um bom exemplo de empresa européia que vale destacar é a Nívea, que se utiliza principalmente da estratégia de marca guarda-chuva. Já a Procter & Gamble, empresa americana, se utiliza da estratégia de marca múltipla em que cada produto tem um nome específico e dificilmente o consumidor sabe quem é o fabricante.

Até mesmo corporações símbolo de marcas múltiplas como a Unilever, empresa anglo-holandesa, já está, de forma tímida, mostrando em seu site que todos os produtos da empresa, passando do segmento de alimentos até higiene pessoal e limpeza, são fabricados pela empresa Unilever. Isto pode representar uma tendência na gestão de marcas das empresas.

Dessa forma, os resultados mostram que há uma tendência de adoção da estratégia de marca guarda-chuva entre as empresas de capital estrangeiro que operam no Brasil e que passaram por processos de fusão e/ou aquisição a partir da década de 1990. Entretanto, esta tendência é mais forte entre as empresas de capital europeu.

Em vista disso, este artigo teve por objetivo mostrar a força que a marca assumiu no cenário empresarial, como um ativo de prestígio para uma empresa bem como apresentou também como é realizado o gerenciamento do conjunto de marcas das organizações que passaram por processos de fusão e/ou aquisição a partir da década de 1990, representando o esforço das empresas em obter os melhores resultados com tais processos.

O trabalho realizado não tem intenção de esgotar as possibilidades de estudo sobre os processos de fusão e aquisição e a gestão das marcas, uma vez que apresenta as limitações naturais de um estudo descritivo, não sendo possível generalizar os resultados desta pesquisa, cabendo as considerações apenas ao contexto das empresas pesquisadas.

Há uma limitação central para a adequada compreensão e eventual aplicação dos resultados deste estudo que merece ser ressaltada. A pesquisa de campo foi realizada em dois meses, tendo o seu início no final de novembro de 2002 e o seu término em 31 de janeiro de 2003. Por isso, o fator tempo deve ser considerado como uma limitação, pois a pesquisa foi realizada no final do ano, época em que várias empresas estão entrando em férias coletivas. Algumas limitações são relacionadas à metodologia adotada neste trabalho. A abordagem da pesquisa descritiva com uso de uma amostra não-probabilística por conveniência, tendo como instrumento de coleta a utilização de um questionário, possui algumas limitações que serão tratadas a seguir. Uma limitação inicial está no acesso restrito às informações, ficando em grande parte dependente da disposição do respondente em se interessar e preencher o questionário. Além disso, o pesquisador depende da honestidade do respondente ao responder às questões e da disposição deste em querer compartilhar as experiências de sua empresa. No caso das empresas japonesas, a maioria dos principais dirigentes alegou que não responderiam à pesquisa por desconhecer a língua portuguesa. Além disso, as empresas foram escolhidas por porte e não por setor, dificultando, dessa forma, uma análise com maior profundidade. Uma outra limitação desta pesquisa foi que a amostra era composta por 2/3 de empresas de capital europeu. Outro ponto a ser ressaltado, trata-se da questão de ser uma pesquisa descritiva com uma amostra não-probabilística por conveniência, como já foi mencionado acima, em que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados, cabendo as considerações apenas ao contexto das empresas pesquisadas.

Como caminhos para futuras pesquisas, este trabalho poderá servir de base para estudos posteriores, sendo recomendável uma abordagem de como o consumidor enxerga a administração de marcas efetuadas pelas empresas que sofreram processos de fusão e/ou aquisição, verificando se tal gestão de marca causa na mente dos compradores alguma confusão em relação à lembrança da marca, pois há empresas, como foi citado neste trabalho, que produzem de alimentos a material de limpeza. Outro tema interessante para futuras pesquisas diz respeito ao estudo da gestão de marcas que podem representar tendências nas empresas a longo

prazo. Pode-se também realizar estudos setoriais a respeito dos processos de fusão e aquisição e da gestão de marcas.

Referências bibliográficas

- AAKER, D. A. *Brand Equity "Gerenciando o valor da marca"*. São Paulo: Negócios, 1998.
- _____. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. O ABC do valor da marca. *HSM Management*, São Paulo, p.96, mar-abr. 2002.
- BACOCINA, D. Empresas ampliam famílias de produtos. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 30.nov. 1998.Caderno Economia.B 5.
- BARRETTO, A. C. P. de M.; FAMÁ, Rubens. Valor da marca: uma reflexão sobre conceitos. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, nº 4, p.56-64, out-dez 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*, vol.63, p. 41-54, Apr.1999.
- CHURCHILL, G. A .;PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- HILL, S.; LEDERER, C. A molécula do *portfolio* de marcas. *HSM Management*, São Paulo, p.72, mar-abr. 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- KELLER, L. *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LACERDA, A. C. Desenvolvimento e inserção externa da economia brasileira. In: Antonio Correa Lacerda (org). *Desnacionalização: mitos, riscos e desafios*. São Paulo: Contexto, 2000.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MARTINS, J. R; BLECHER. N. Quanto vale a Coca? E a Nike? E A ..? *Exame*, São Paulo. p.56-58, mai.1998.
- NUNES, G. "Marcas" é o maior ativo das empresas na nova economia. *Swisscam Magazine*. abr-mai. 2002.
- PINHO, J. B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing Social*. São Paulo: Makron, 2000.
- RIES, A; TROUT, J. *Posicionamento – A batalha por sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ROSSETTI, J. P. Fusões e Aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In BARROS, Betania Tanure de (org). *Fusões, Aquisições & Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SELLTIZ, COOK e WRIGHTSMAN. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1965.
- SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SLYWOTZKY, A. J.; KANIA, J. O segredo das marcas. *HSM Management*, São Paulo, p.64, mar-abr. 2002.
- SOUZA, M. G. de; NEMER, A. *Marcas e Distribuição*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TAVARES, M. C. *A força da marca - Como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.