

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	17
LISTA DE FIGURAS	19
1. INTRODUÇÃO	21
1.1 O Problema Estudado na Tese	24
1.2 Objetivo Geral	26
1.3 Etapas	26
1.4 Estrutura do Trabalho	26
2. CULTURA	29
2.1 Conceito de Cultura	31
2.2 Cultura, Indivíduo e Sociedade	41
2.3 Causalidade dos Fenômenos Culturais	44
2.4 Aspectos Culturais	49
2.4.1 Aspectos manifestos da cultura	50
2.4.2 Aspectos ocultos da cultura	51
2.5 Características da Cultura	57
2.6 Enculturação e Aculturação	63
2.6.1 Enculturação	63
2.6.2 Aculturação	72
2.7 Cultura e Consumo	76
3. GESTÃO DE MARCAS DE SERVIÇOS NO MERCADO EXTERNO	85
3.1 O que é Marca?	86
3.2 Gestão de Marcas (<i>Branding</i>)	90
3.3 Marcas no Marketing de Serviços	93
3.4 Imagem de Marca	98
3.4.1 O conceito de atitude	101
3.4.2 O processo perceptivo	104
3.5 Identidade de Marca	108
3.6 Posicionamento de Marca	117
3.7 O conceito de <i>brand equity</i>	124
3.8 Internacionalização de Marcas	133
3.8.1 Globalização	133
3.8.2 Posicionamento de marcas no mercado externo	139
4. ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA DE CAMPO	149
4.1 Objetivos da Pesquisa de Campo	149
4.2 Abordagem da metodologia da pesquisa de campo	149
4.3 Escolha do método de Estudo de Caso	152
4.3.1 Escolha do setor e das marcas pesquisadas	155
4.4 Desenvolvimento do Protocolo	160
4.4.1 Visão Geral do Projeto de Pesquisa de Campo	160
4.4.2 Procedimentos de campo	162
4.4.3 Questões do Estudo de Caso	168
4.4.4 Guia para o relatório do estudo de caso	170
5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	173
5.1 Caso 1 – Banco Itaú	174
5.1.1 Fontes de informação	174
5.1.2 Histórico da empresa	176
5.1.3 Caracterização da empresa	182

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

5.1.4	Apresentação do caso	185
A.	Análise Estratégica de Marca – Análise do Cliente.....	191
B.	Sistema de Identidade de Marca – Identidade e Proposta.....	199
C.	Sistema de Implementação de Identidade de Marca – Posicionamento e Acompanhamento.....	205
5.1.5	Análise do Caso Itaú	219
5.2	Caso 2 – Banco Santander.....	226
5.2.1	Fontes de informação consultadas.....	226
5.2.2	Histórico da empresa.....	227
5.2.3	Caracterização da empresa	232
5.2.4	Apresentação do caso	235
A.	Análise Estratégica de Marca – Análise do Cliente.....	238
B.	Sistema de Identidade de Marca – Identidade e Proposta.....	242
C.	Sistema de Implementação de Identidade de Marca – Posicionamento e Acompanhamento.....	256
5.2.5	Análise do Caso Santander.....	265
5.3	Análise Comparativa dos casos.....	270
A.	Análise Estratégica de Marca – Análise do Cliente.....	270
B.	Sistema de Identidade de Marca – Identidade e Proposta.....	274
C.	Sistema de Implementação de Identidade de Marca – Posicionamento e Acompanhamento.....	275
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	281
6.1	Limitações do Estudo	287
6.2	Sugestões para estudos futuros.....	288
	REFERÊNCIAS	289
	APÊNDICES	303
	APÊNDICE A.....	305
	APÊNDICE B.....	307

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de atitudes.....	102
Quadro 2 – Outros conceitos de atitudes.....	103
Quadro 3 – As marcas mais valiosas do Brasil	157
Quadro 4 – Pontos fortes e fracos das fontes de evidências.....	164
Quadro 5 – Características da entrevista semi-estruturada	165
Quadro 6 – O melhor de ambos	245
Quadro 7 – A influência dos traços culturais brasileiros na construção da identidade da marca Itaú no Brasil	272
Quadro 8 – A influência dos traços culturais espanhóis na construção da identidade da marca Santander na Espanha.....	273
Quadro 9 – Resumo da análise comparativa: Banco Itaú e Banco Santander.....	279

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A estabilização dos padrões culturais.....	47
Figura 2 – A estrutura da identidade	110
Figura 3 – Modelo de planejamento de identidade de marca.....	112
Figura 4 – Criando sistemas eficazes de identidade de marca	115
Figura 5 - Pirâmide de construção de <i>brand equity</i> (adaptado)	126
Figura 6 – Método do estudo de caso.....	153
Figura 7 – Fachada da agência do Banco Federal de Crédito em 1952.	177
Figura 8 - Logotipo do Banco Federal Itaú Sul Americano S.A. (1966 a 1973)	178
Figura 9 – Anúncio impresso do Banco Itaú América	178
Figura 10 – Foto do edifício da Itaú Seguradora (1972).....	179
Figura 11 – Abrangência no exterior.....	183
Figura 12 – Logotipo do Itaú (1973).....	185
Figura 13 – Anúncio sobre o lançamento do Cheque Estrela Itaú	186
Figura 14 – Logotipo do Itaú (1990).....	186
Figura 15 – Logotipo atual do Itaú (2001)	187
Figura 16 – Organograma simplificado do Banco Itaú	188
Figura 17 – Organograma simplificado do Banco Itaú	189
Figura 18 – Anúncio impresso sobre relações com investidores	200
Figura 19 – Anúncio impresso sobre prêmios recebidos sobre gestão de pessoas	201
Figura 20 – Fachada das agências do BankBoston antes da compra pelo Itaú e depois.....	203
Figura 21 – Fachada das agências do BankBoston antes da compra pelo Itaú e depois.....	204
Figura 22 – Mala direta com anúncio sobre o patrocínio à seleção brasileira de futebol.	206
Figura 23 – Anúncios sobre investimentos futuros e concessão de crédito.	207
Figura 24 – Anúncios sobre investimentos futuros e concessão de crédito.	207
Figura 25 – Anúncio sobre o Itaú Private Bank, com apelo à classe de alta renda.....	208
Figura 26 – Anúncio sobre investimentos futuros, com apelo emocional.	210
Figura 27 – Anúncios do BankBoston e do Itaú no Chile.....	213
Figura 28 – Anúncios do BankBoston e do Itaú no Chile.....	214
Figura 29 – Anúncios da Fundação Itaú no Chile.	215
Figura 30 – Fachada do Banco Itaú Buen Ayre, na Argentina.	216
Figura 31 – Fachada do Banco Itaú Buen Ayre, na Argentina.	217
Figura 32 – Dimensões da identidade da marca Itaú	221
Figura 33 – O processo de criação, proposição e comunicação da identidade da marca.....	224
Figura 34 – Prédio do Banco Santander	228
Figura 35 – Agência do Banco Santander	230
Figura 36 – Marca única do Grupo Santander	231
Figura 37 – Participação de mercado de agências do Santander – Jun/2009.....	233
Figura 39 – Organograma simplificado do Banco Santander	236
Figura 40 – Anúncio das marcas Real e Santander	243
Figura 41 – Comunicado do banco Santander	243
Figura 42 – Logotipo da marca Santander	248
Figura 43 – Logotipo da marca Santander	251
Figura 44 – Anúncio da marca Santander	251
Figura 45 – Anúncio da marca Santander	252
Figura 46 – Modelo brasileiro de gestão do Banco Santander.....	254
Figura 47 – Anúncio dos bancos Real e Santander	255
Figura 48 – Anúncio do Banco Santander na Espanha	257

Figura 49 – Anúncios do Banco Santander na Espanha.....	258
Figura 50 – Anúncio sobre a campanha “Juntos”do Santander	260
Figura 51 – Anúncio sobre a campanha “Juntos”do Santander	261
Figura 52 – Anúncio sobre a campanha “Juntos”do Santander	263
Figura 53 – Dimensões da identidade da marca Santander.....	267
Figura 54 – O processo de criação, proposição e comunicação da identidade da marca.....	269

1. INTRODUÇÃO

Assim como atitudes e experiências facilitam o processo decisório de compra e consumo, as marcas também assumem uma função muito importante para que o consumidor possa decidir entre as múltiplas opções existentes tanto para bens quanto para serviços. As marcas conseguem se diferenciar da concorrência, se distinguir dentre outras marcas, reduzindo-se, assim, o esforço do consumidor em seus momentos de escolha. Não somente as marcas ajudam o consumidor a escolher como também reduzem a insegurança gerada no momento de se optar por uma marca em detrimento de outra.

Por meio de proposições claras e atraentes ao consumidor, as marcas podem atuar no âmbito das dimensões cognitivas e emocionais das atitudes (cognição, afeto e comportamento), proporcionando consonância com essas, o que pode resultar em avaliações favoráveis pelo consumidor e conseqüente adoção da marca. Corresponder aos aspectos racionais e emotivos do consumidor pode se tornar um fator de diferenciação para uma marca, resultando em vantagem competitiva no mercado em que atua.

Nas economias industrializadas, consumir tornou-se situação imperativa entre as sociedades, agravada pelas inúmeras opções, inovações e tecnologias colocadas à disposição do consumidor. O consumo, em sua visão mais simplista, representa a busca pelo conforto, prazer, bem-estar e segurança, e entender o processo de consumo torna-se fundamental para a compreensão das variáveis envolvidas nas relações comerciais entre empresas e consumidores, e conseqüentemente, para a gestão das marcas.

A marca, como símbolo de consumo, exerce um encantamento sobre os consumidores, e oferece a estes a possibilidade da auto-realização por meio da posse de bens ou da contratação de serviços. A marca passa a ser cada vez mais atraente à medida que consegue corresponder ou até mesmo superar as expectativas dos consumidores, fazendo-os sentirem-se satisfeitos com um determinado produto e os benefícios advindos de sua posse e uso.

Mas para que uma marca exerça esse grau de fascínio ela deve ser construída e gerenciada à luz das teorias e do conhecimento de como o consumidor se comporta. Assim, conhecer o público-alvo de um produto (e de sua marca), suas peculiaridades, valores, atitudes, enfim, todo o seu espectro cultural, torna-se imperativo para que uma marca possa atender expectativas e se tornar cada vez mais valorizada por seus consumidores.

É ela (a marca) quem vai traduzir, de forma marcante e decisiva, o valor do uso para o comprador de determinado produto. É ela, também, o principal recurso do marketing para criar fortes apelos que estabeleçam a melhor relação possível entre valor de troca e valor de uso (SERRALVO, 2008, p. 3).

Dessa forma, a gestão de marcas, ou *branding* (termo correspondente em inglês), possui importância inquestionável no marketing das organizações, desde a concepção e o desenvolvimento de um produto até as estratégias de comunicação deste. A gestão de marcas ganha ainda maior representatividade na medida em que a competição pela preferência do consumidor se agrava, e tal situação deve perdurar mesmo quando considerados os novos e diferentes desafios que certamente surgirão nos próximos anos. A marca deverá continuar a ser o centro do consumo, como hoje, e sua importância tende a aumentar quanto maior for a concorrência entre as empresas.

Embora há muito tempo esteja associada originalmente com bens manufaturados, a estratégia de marca está assumindo importância cada vez maior em serviços, pois marcas fortes aumentam a confiança do cliente em compras invisíveis. As características peculiares de serviços (intangibilidade, variabilidade, perecibilidade, inseparabilidade da produção e consumo) fazem com que a gestão da marca seja um fator ainda mais preponderante para a comunicação com o consumidor.

Pouco tem sido publicado sobre marcas de serviços, apesar do fato de a economia mundial ser, predominantemente, uma economia de serviços (BRADY *et al*, 2005; CHERNATONY, SEGAL-HORN, 2001; DAVIS, 2007; DIBB, SIMKIN, 1993; GRAY, 2006; KRISHNAN, HARTLINE, 2001; MOORTHI, 2002; O’CASS, GRACE, 2003).

Para Lovelock e Wirtz (2006), a maior demanda por serviços tem ocorrido devido aos seguintes fatores:

- Políticas governamentais: mudanças nas regulamentações, privatizações, novas regras de proteção ao cliente;
- Mudanças sociais: maiores expectativas dos clientes, escassez de tempo, busca por comprar experiências ao invés de objetos;
- Tendências de negócios: fabricantes de bens agregam valor por meio de serviços, aumento do número de alianças estratégicas, movimento de qualidade, crescimento de franquias;
- Avanços na tecnologia de informação: convergência, banda larga, miniaturização, redes sem fio, *softwares* mais rápidos e poderosos, digitalização, crescimento e popularização da Internet;

- Internacionalização: maior número de empresas operando em bases transnacionais, aumento no número de viagens internacionais, fusões e alianças internacionais.

Todos esses fatores geram uma concorrência também mais intensiva entre as organizações de serviços.

A internacionalização de marcas, que é um processo continuado de envolvimento de uma organização em operações fora do país de origem (SERRALVO, 2008) tem ganhado relevância nas últimas décadas, principalmente após a globalização. O mundo passou a sofrer um processo de perda de fronteiras geográficas e, em certo sentido, culturais, processo esse que, uma vez iniciado, não pode mais ser interrompido ou limitado a apenas algumas regiões do globo.

A globalização implicou em novos rumos para praticamente todos os negócios, e exerceu uma influência crescente sobre os mercados e sobre as marcas. Para os gestores das organizações e, conseqüentemente, das marcas, o desafio de avançar as barreiras de seus próprios países de origem se torna preponderante, e surge uma questão a ser respondida: é possível se limitar a uma única região ou país, em uma época em que não há mais barreiras para a disseminação de idéias, valores, artes, recursos financeiros, pessoas, bens e serviços? (SINA, 2008).

Para empresas e marcas que desejam crescer e se destacar no mercado, torna-se desaconselhável a limitação regional de seus negócios, bens e serviços, apesar do conforto típico da atuação no mercado doméstico.

Uma vez entendido e aceito esse fato, a gestão de marcas deve passar a ser realizada com esse foco mais abrangente, de fronteiras expandidas. Nesse sentido, a construção de marcas deve considerar também os desafios e as dificuldades inerentes ao processo de internacionalização, e não se limitar aos aspectos da gestão local, no próprio país de origem. Assim, um dos principais pontos de atenção na gestão internacional de marcas passa a ser a escolha da combinação adequada de fatores para que a marca seja comercializada de maneira bem sucedida em diferentes países e culturas.

Os gestores das marcas devem possuir habilidade gerencial orientada a administrar uma marca tanto em seu país de origem quanto em regiões distintas deste, de maneira competitiva em ambos. Existe uma forte pressão, nesse sentido, para aumentar o *market share* das marcas em países diferentes (ERDEM *et al*, 2006).

As marcas que passarão pelo processo da internacionalização devem ser administradas de maneira a atuar adequadamente em cada lugar e cultura, correspondendo aos aspectos inerentes a cada região, sem, no entanto, alterar o caráter intrínseco da marca, ou seja, sua identidade e proposição essencial. Um dos fatores que acrescentam certo grau de dificuldade

nessa tarefa é que o sucesso em um país não garante o sucesso em outras regiões, sendo que marcas fortes e estabelecidas não devem se acomodar diante do sucesso já conseguido em mercados familiares conquistados.

O processo de internacionalização de marcas, sob o enfoque das diferenças culturais em países distintos, torna-se, assim, um assunto relevante e apropriado à luz dos desafios globais do século XXI. Organizações que objetivam crescer de forma lucrativa devem estar atentas, por meio de seus gestores, a assumir o desafio da internacionalização de suas marcas, em um mundo com barreiras agora pouco representativas, em que os consumidores têm se acostumado a buscar aquilo que há de melhor em termos de bens e serviços, seja em seus próprios países, seja nos mercados externos.

1.1 O Problema Estudado na Tese

As marcas, como mais importante sinal de distintividade entre produtos, representam, para o consumidor, um conjunto de associações, características e símbolos que conferem ao produto um grau maior ou menor de diferenciação, qualidade, superioridade, confiança. Não há como imaginar ou idealizar um produto sem uma marca, sem esse símbolo que o diferencia dos demais (PEREZ, 2004).

De fato, as marcas, como principal recurso do marketing para criar apelos ao consumidor, ganham destaque na administração dos recursos que serão empregados nas estratégias de marketing, pois representam o cerne do consumo e, quando fortes e bem posicionadas, são vistas como premissa de sucesso para qualquer empreendimento (ELLWOOD, 2004).

Devido aos motivos citados a gestão de marcas ganha importância ímpar nas estratégias de uma corporação, pois mesmo se um produto tiver qualidade e for comercializado a um preço competitivo, sem a marca dificilmente ele convencerá os consumidores a respeito de suas características, qualidade, confiabilidade e diferenciação dos concorrentes (KAPFERER, 2003).

A gestão de marcas envolve todas as decisões que precisam ser tomadas a fim de que uma marca se torne conhecida e admirada, e possa assim, influenciar o público-alvo, diferenciar o produto, compensar preços altos, despertar desejos etc. A gestão de marcas (ou *branding*) engloba as decisões sobre construção, classificação, arquitetura, valorização, posicionamento, precificação, comunicação e internacionalização de marcas (KELLER; MACHADO, 2006).

O assunto “internacionalização” deve permear as discussões sobre a estratégia organizacional, ainda que a empresa não pretenda atuar no mercado externo. Tornou-se imprescindível se posicionar em termos de tornar a marca global ou reforçar a sua identidade, em nível nacional, a fim de se preparar para a entrada de novos concorrentes estrangeiros (SINA, 2008).

As estratégias de internacionalização de uma marca podem variar de acordo com o nível de investimento e controle desejado na operação (SERRALVO, 2008). Quando a empresa possui recursos escassos, a atuação em nível internacional pode ser por meio de operações simples de exportação, utilizando-se intermediários de venda situados no país de destino.

Outra opção é a exportação por meio de parcerias com empresas que possuam estruturas de distribuição para o exterior. Nesse caso, os produtos dessas empresas devem ser complementares, e não concorrentes, do produto da empresa que está iniciando seus esforços de exportação.

Outra forma de se internacionalizar é por meio de contratos de licenciamento, em que a empresa licenciada passa a deter os direitos de comercialização dos produtos do fabricante, em uma região geográfica estipulada. Há também o sistema de franquias, em que o franqueado pode, além de comercializar uma marca, receber *royalties* do franqueador. Outra alternativa é o contrato de manufatura, em que a empresa detentora da marca subcontrata a manufatura estrangeira, mas continua controlando toda a comunicação da marca.

E por fim, as alternativas de investimento direto no exterior, como no caso das *joint ventures* com empresas estrangeiras, alianças estratégicas com organizações previamente estabelecidas no mercado-alvo, ou ainda a total aquisição de uma estrutura existente ou criação de uma base operacional em outro país.

Independentemente da estratégia escolhida, o ponto fundamental será encontrar um equilíbrio entre potencializar a marca internacionalmente e respeitar as divergências culturais locais, que não podem ser ignoradas por nenhuma empresa que almeja atuar de maneira bem sucedida em outros mercados.

Portanto, tal equilíbrio representa um importante desafio para as organizações. Apesar de representar um assunto de grande relevância para o marketing, não há bibliografia suficiente que aborde o assunto de maneira abrangente, e que possa responder, satisfatoriamente, a questões como as seguintes: Como se posicionar diante do novo mercado? Quais as crenças, valores e costumes do público-alvo do país no qual se pretende ingressar? Em que medida a marca deverá ser readaptada a fim de corresponder às expectativas do público que se deseja alcançar? Como manter a identidade da marca após a internacionalização?

Com base em tais questionamentos, levanta-se a questão estudada na tese: **quais os fatores que orientam o posicionamento de uma marca de serviços no mercado externo, considerando-se tanto a manutenção da essência da marca quanto os aspectos culturais locais?**

1.2 Objetivo Geral

A partir da questão-problema proposta, foi definido o seguinte objetivo geral do estudo:

- Identificar o processo de criação da identidade, proposição e comunicação (posicionamento) da marca de serviço no ambiente de internacionalização no segmento bancário, à luz dos aspectos culturais locais.

1.3 Etapas

Foram definidas as seguintes etapas para atender ao objetivo geral supracitado, respondendo, por sua vez, à questão-problema estudada na tese:

- Realizar uma revisão da literatura a respeito do conceito de cultura e seus principais aspectos.
- Realizar uma revisão da literatura relativa à gestão de marcas de serviços, posicionamento de marca e internacionalização.
- Conhecer o processo de posicionamento internacional de algumas empresas de serviços, por meio da realização de uma pesquisa de campo.
- Integrar os conceitos estudados no levantamento teórico e as descobertas da pesquisa de campo.

1.4 Estrutura do Trabalho

A introdução deste estudo apresenta uma abordagem inicial ao tema, com a contextualização da gestão de marcas no mercado externo e a justificativa sobre a importância e relevância do

assunto. Em seguida, foi apresentado o problema de investigação e o objetivo geral que norteia o estudo.

O capítulo 2 aborda a conceituação de cultura e seus principais componentes, tais como crenças, valores e costumes. Outros temas apresentados são as relações entre cultura, indivíduo e sociedade, os fenômenos culturais, os aspectos manifestos e ocultos da cultura, as formas de transmissão cultural e a relação entre cultura e consumo. Reflexões a respeito das especificidades culturais que devem ser consideradas quando da internacionalização de marcas, também são apresentadas nesta parte.

Em seguida, no capítulo 3, há a discussão sobre o tema da gestão de marcas de serviços e seus principais aspectos, de maneira geral, e mais especificamente são abordados os conceitos de imagem, identidade, posicionamento de marcas e construção de *brand equity*, e todos os demais fatores que devem permear a administração de marcas. Há também menção aos aspectos relacionados à formação de imagem na mente do consumidor, a partir dos conceitos de atitudes e processo perceptivo. Ao final são feitas reflexões sobre a globalização e suas implicações para as organizações, e também as decisões de posicionamento de marcas de serviços no mercado externo e todos os aspectos que envolvem tal decisão.

Uma vez que a revisão da literatura mostrou-se insuficiente para responder a questão estudada na tese, o capítulo 4 aborda a descrição dos procedimentos metodológicos e a técnica de pesquisa empregada para obter as informações necessárias para a consecução do objetivo do trabalho. Dentre as opções possíveis para a realização do campo, decidiu-se pelo método do estudo de caso com marcas de serviços que foram internacionalizadas (uma nacional e uma estrangeira). Apresentam-se uma fundamentação teórica sobre o tipo de pesquisa realizada, os critérios para a escolha da metodologia, bem como aqueles utilizados para o levantamento dos dados para a realização da pesquisa.

No quinto capítulo são feitas as análises dos resultados obtidos por ocasião da pesquisa de campo. Os casos são analisados, primeiramente, de maneira individual, e posteriormente de maneira comparativa, tanto entre si quanto com a revisão bibliográfica realizada anteriormente.

O último capítulo apresenta as conclusões e limitações do estudo, seguidos de sugestões futuras de pesquisas e implicações gerenciais.

Ao final encontra-se disponibilizada a lista dos trabalhos consultados (referências bibliográficas), e a transcrição dos instrumentos de pesquisa utilizados durante o estudo (roteiro para as entrevistas).

2. CULTURA

A cultura não salva nada nem ninguém, não justifica. Mas é um produto do homem: nela ele se projeta, se reconhece; somente esse espelho crítico oferece-lhe sua imagem (Jean-Paul Sartre).

A cultura não pode ser encaixada nos espartilhos de uma teoria, qualquer que esta seja, nem reduzida a fórmulas químicas ou matemáticas. A natureza não tem leis e o mesmo acontece com a cultura. É vasta e livre como um oceano, com as suas ondas e correntes espalhadas em todas as direções (LAUFER, 1918, p. 90).

O homem necessita do estudo sistemático das inter-relações entre indivíduo, sociedade e cultura, para compreender a si mesmo. Cada indivíduo nasce com uma configuração única de potencialidades físicas e psicológicas, e desde o momento do seu nascimento ele passa a interagir com o ambiente. A personalidade, então, será desenvolvida por meio desse processo de assimilação contínua e organização das experiências resultantes de tal interação (HSU, 1954).

Linton (1945) considera que a personalidade de cada indivíduo pode explicar, em grande parte, os motivos de uma sociedade particular aceitar uma inovação e rejeitar outra. O autor destaca a importância de se compreender o indivíduo como base de todos os fenômenos sociais e culturais.

Cada cultura é partilhada, perpetuada e modificada por uma sociedade particular, mas cada sociedade é, em derradeira análise, um grupo de indivíduos. Estes indivíduos constituem o X insolúvel em cada equação cultural e um X que não pode ser resolvido por técnicas puramente antropológicas (LINTON, 1945, p. 10).

Considerando-se que as sociedades são grupos organizados de indivíduos que aprenderam a trabalhar juntos, e as culturas, em última análise, são as reações organizadas e repetidas dos membros de uma sociedade - um conjunto de padrões de conduta - o indivíduo passa a ser, portanto, o ponto de partida lógico para qualquer investigação de configuração maior.

Steward (1955) também reconhece a importância de se considerar o indivíduo no estudo e compreensão da cultura, e exemplifica com a questão alimentar: as pessoas precisam comer, sendo este um fato orgânico e não cultural, explicável pelos processos biológicos e químicos.

Entretanto, aquilo que escolhem para comer e de que maneira o farão se constitui em um fato cultural, explicável pela história cultural e pelos fatores ambientais.

Padrões particulares de comportamento encontrados em um ou mais grupos de pessoas, mas não em todos, devem ser explicados em termos muito diferentes que aquele comportamento comum a todos os seres humanos [...] O primeiro constitui a cultura em si. O segundo constitui características psicológicas e biológicas inerentes ao homem. O primeiro é determinado pela história e pelas adaptações locais especiais. Eles são super-orgânicos. O segundo se limita aos processos bioquímicos e psicológicos (STEWART, 1955, p. 8).

Mannheim (1974) entende que, em cada época, alguns homens, pioneiros individuais, atingem alguma forma de auto-avaliação mais ou menos adequada ao controle de suas circunstâncias, adaptando suas concepções a uma situação alterada, de modo a restabelecer algum grau de congruência entre suas ações e pensamentos. Tais pioneiros são seguidos por outros indivíduos, que gradualmente acabam por adotar as novas propostas à medida que suas situações também mudam. Portanto, ocorre uma autoconsciência coletiva, o que caracteriza uma época de existência social consciente.

Useem (1971) questiona o quanto das mudanças e desenvolvimentos sociológicos ocorre devido ao mundo maior e mais complexo no qual toda sociedade está inserida. Para ele, o conceito sociológico de cultura pode ser usado para explicar os complicados e complexos grupos sociais, cujas mudanças multiformes nos comportamentos e valores ocorrem tanto dentro quanto entre as sociedades, em uma escala global.

Em outras palavras, nosso pensamento habitual sobre cultura em relação a crenças, conhecimento, estilos de vida, linguagem, identidades humanas, artefatos, e estrutura social, resultou, principalmente, das observações etnográficas e sociológicas de unidades sociais razoavelmente homogêneas, relativamente estáveis, auto-controladas e coesivas (USEEM, 1971, p. 4).

As sociedades antigas costumavam colecionar informações curiosas sobre as culturas de sociedades “estranhas” ou diferentes, tratando-se muito mais de um comportamento de curiosidade do que de estudos organizados sobre outros povos. O que transformou tal “colecionamento de curiosidade” em pesquisa da conduta humana foram, basicamente, duas mudanças: a primeira e talvez mais importante, refere-se à constatação de que, para a compreensão da vida humana em sociedade, as similaridades entre os costumes eram mais importantes que as diferenças. Isso porque as similaridades fornecem uma chave para as necessidades e potencialidades da humanidade em geral, enquanto que as pequenas diferenças em hábitos somente podem ser analisadas e resolvidas dentro dos parâmetros de uma sociedade em particular. A segunda modificação foi a verificação de que há muitos problemas

que somente podem ser resolvidos pelo estudo do modo de vida de sociedades particulares como todos. Linton (1945) cita a instituição casamento, que embora possa ensinar muitas coisas a respeito da conduta humana geral, há ainda muitas outras coisas que somente poderão ser aprendidas pela análise do casamento a partir do formato e características desse em sociedades particulares. Esse tipo de abordagem torna-se ainda mais importante quando se intenciona compreender a conduta dos indivíduos.

Assim, fica evidente a importância de se conhecer o papel da cultura e sua influência nos indivíduos, bem como destes também como influenciadores dos fenômenos culturais. Além disso, torna-se fundamental compreender os processos sociais e a interação entre indivíduo, sociedade e cultura, para a posterior interpretação dos fatores que influenciam as escolhas de consumo dos indivíduos e de sua simbologia, bem como das peculiaridades de tais escolhas à luz dos estudos sobre cultura.

2.1 Conceito de Cultura

A noção de cultura tem sido desenvolvida desde o século passado, e representa uma característica marcante de cada sociedade, contribuindo também para o desenvolvimento dessa. Diversos autores têm se dedicado ao estudo do conceito de cultura (LINTON, 1945; KROEBER, 1952; HSU, 1954; STEWARD, 1955; KROEBER e PARSONS, 1958; KLUCKHOHN, 1962; MOLES, 1974; HENRY, 1976; HOFSTEDE, 2001). Dentre os principais conceitos elaborados por eles, pode-se afirmar que a cultura, em suma, deve ser entendida como um modo de vida, um guia comportamental para os indivíduos que vivem em uma sociedade, um consenso de conduta e de opinião sobre situações habituais da vida cotidiana, um modo de pensar, sentir e agir.

A cultura pode ser considerada relativamente para um subconjunto social (cidade, país ou língua), para um grupo humano (a “cultura universitária”, por exemplo) ou para um determinado ponto do espaço-tempo (“cultura da Grécia Antiga”).

A noção de cultura foi proposta pelos filósofos ainda no século XVIII, sendo que a palavra “cultura” já aparecia em um dicionário alemão de 1793 (MOLES, 1974). A primeira utilização do termo em um livro foi feita em 1871, pelo antropólogo britânico Edward Burnett Tylor - considerado o pai do conceito moderno de cultura - em sua publicação intitulada “*Primitive Culture*”. A partir dessa publicação, o conceito de cultura passou a ser

representado sempre com o termo “a totalidade complexa que inclui...”. Tylor chegou a utilizar o termo “civilização” como sinônimo de cultura em alguns textos, tendo, provavelmente, emprestado o termo “cultura” do etnógrafo alemão, Gustav Klemm, que utilizava a palavra *Cultur* em seus escritos de 1843 e 1854 (KROEBER, 1952).

O termo em alemão era sinônimo dos termos inglês e francês *civilisation*, sendo posteriormente utilizado pelos alemães para indicar refinamento. Na Inglaterra, nos anos 1860, alguns autores já usavam *culture* como sinônimo de *civilisation*, e a obra clássica de Tylor (1871 *apud* LEACH, 1989, p. 103) se iniciava com a definição freqüentemente citada: “A cultura ou civilização, entendida no seu sentido etnográfico amplo, é o conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, o costume e todas as demais capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”.

Desde o início, as ambigüidades se fizeram presentes nas tentativas de conceituar a cultura. Em meados do século XIX, a idéia que prevalecia era a de que a cultura resultava da educação, do cultivo do espírito, em oposição a tudo que era inato ou natural. Apesar de a cultura possuir um componente mental muito vasto, a complexidade e impossibilidade de acessar o conteúdo do espírito humano desviaram o foco do debate a respeito do conceito para as manifestações de cultura verificáveis no mundo material, como produtos, comportamentos habituais, estruturas de organização econômica, política, jurídica e religiosa, rituais, mitos etc. Embora os antropólogos tenham continuado a discutir a cultura como algo interno ao indivíduo - e, portanto, inacessível à investigação direta - paralelamente procederam como se a cultura consistisse exclusivamente em coisas possíveis de serem contadas, expostas ou registradas (LEACH, 1989).

Como todas as idéias importantes, o conceito de cultura foi a realização de muitas mentes, e se desenvolveu gradualmente. [...] os antigos reconhecem [...] alguns fenômenos culturais - como, por exemplo, costumes característicos. “Nós não fazemos desse modo, fazemos assim” - este tipo de frase, que todos os seres humanos são capazes de pronunciar em algum momento de suas vidas, é um reconhecimento de um fenômeno cultural (KROEBER, 1952, p. 118).

No campo antropológico, diversos autores (KAPLAN e MANNERS 1972; KROEBER 1952; KROEBER e KLUCKHOHN 1952; MALINOWSKI 1944; WHITE 1949) tentaram apresentar uma definição mais concisa e praticável sobre cultura. O conceito apresentado por Tylor entende a cultura como um atributo interiorizado do indivíduo, algo obtido a partir da educação. Os sucessores de Tylor, entretanto, passaram a abordar o aspecto material da cultura, como um corpo de artefatos exterior ao indivíduo, mas pertencente a um grupo distintivo de pessoas. Leach (1989, p. 103) sumariza que “finalmente, por extensão, a cultura

veio a poder incluir qualquer aspecto do ambiente físico e social efetivo do homem, que seja mais obra dele próprio que um dado da natureza, de tal modo que, por inversão, a cultura se tornou um critério de definição do próprio homem”.

Moles (1974) faz uma reflexão a respeito do que foi a cultura e o que ela se tornou, utilizando como referencial a cultura humanista e o seu declínio. Por Humanidades (palavra forjada formalmente nos séculos XVII e XVIII) se entende a concepção do homem “cultivado”, qual seja, daquele que possuía grande conhecimento sobre as principais atividades de seus congêneres. O homem adquiriria tal conhecimento extenso por meio do estudo das artes liberais e das línguas antigas, o que já se tornara um indício bastante representativo da importância atribuída às palavras, que eram consideradas como pré-existentes às idéias. Para o autor, essa visão humanista da cultura ainda influenciava a sociedade ocidental da época, falsificando a visão de cultura.

O termo “cultura humanista” serviu muito, pois as “Humanidades” contaram muito na evolução ocidental desde a Renascença: a cultura humanista foi um momento da evolução no qual se dispunha de uma doutrina bem definida do conhecimento. Ela afirmava essencialmente a existência de assuntos principais, de temas maiores do pensamento em contraposição aos assuntos menos importantes, e aos pequenos elementos do dia-a-dia. Portanto, propunha, inicialmente, uma hierarquia, uma ordenação de nossos conceitos, implicando a existência de “conceitos gerais” integradores (MOLES, 1974, p. 11).

Tal visão humanista da cultura, apoiada pelos enciclopedistas (classificações e definições organizadas em enciclopédias), desapareceu, basicamente, por causa de dois motivos principais: o ponto de vista “enciclopedista” se baseia numa função quantitativa do conhecimento, que é limitada pelas possibilidades naturais do cérebro humano; e também pela suposição equivocada de que o homem poderia conhecer os objetos “cobertos” pelas palavras, simplesmente pelo conhecimento aprofundado de línguas antigas.

Moles (1974) discorda da idéia de função quantitativa do conhecimento, e considera que a educação formal, obtida nas escolas, possui uma influência apenas superficial quando se trata da vida real, sendo que outros eventos e acontecimentos cotidianos são mais significativos para a formação do pensamento humano. O autor apresenta o conceito de “mobiliário cerebral do homem”, formado por tudo aquilo que ele enxerga na rua, os cartazes do metrô, o que ouviu no rádio ou na televisão, o que leu no jornal, o último filme que assistiu, os temas das conversas dos colegas de escritório, e assim sucessivamente, sendo que aquilo que aprendeu na escola é um nevoeiro vago de noções passadas.

Assim, a cultura surge como esse “mobiliário” do cérebro de cada pessoa, de forma pragmática, antes mesmo de ser a estrutura de conhecimento individual dentro de um grupo.

O indivíduo representa a origem de toda a equação cultural, uma vez que sua personalidade, em conjunto com todas as demais personalidades de cada indivíduo, direciona e forma a cultura de uma sociedade.

Uma característica essencial do ser humano é viver em um meio que ele próprio criou. O vestígio deixado por esse meio artificial no espírito de cada homem é o que chamamos de “cultura”, termo tão carregado de valores diversos que seu papel varia notavelmente de um autor para outro e do qual se enumeraram mais de 250 definições. A própria palavra recobre um conteúdo que varia com o tempo, lugar e tipo de sociedade considerada, implicando uma sociologia da cultura, e depois, além desta, uma dinâmica da cultura [...] (MOLES, 1974, p. 9).

Assim, ao mesmo tempo em que a personalidade de cada indivíduo é formadora e influenciadora no processo de construção do conjunto cultural de cada sociedade, é também influenciada e modificada por esta, havendo, portanto, uma retro-alimentação: a experiência com o meio operando na formação da conduta e da atitude das pessoas. É justamente essa experiência com o meio - o “vestígio” ao qual Moles se refere - que vem a ser a própria cultura.

A cultura é o aspecto intelectual do meio artificial que o homem cria para si no decurso de sua vida social. O termo “cultura” recobre o conjunto dos elementos intelectuais presentes em um dado espírito (cultura individual) ou em um conjunto de espíritos que definem um grupo social (cultura de uma sociedade). A cultura individual é a tela de conhecimentos na qual o indivíduo projeta as mensagens que recebe do mundo exterior. A cultura é o material do pensamento, mas o pensamento é um processo ativo, que constrói um mosaico original a partir de elementos dados a priori (MOLES, 1974, p. 321).

Ogburn (1964) entende que a cultura é um conceito tão amplo - assim como os conceitos de democracia e ciência - que qualquer definição se torna incompleta, pela dificuldade de reunir todos os seus significados em apenas uma frase. De fato, o conceito engloba tantas e variadas idéias, que a tentativa de apresentar uma definição objetiva e concisa sobre a cultura parece um tanto complexa.

Apesar da dificuldade de estabelecer um conceito geral e único sobre cultura, Ogburn (1964, p. 3) considera apropriada tanto a definição de Tylor (citada anteriormente) quanto a oferecida pelo antropólogo Robert Redfield: “um corpo organizado de conhecimentos convencionados, manifestados em atos e objetos, que, persistindo através da tradição, caracteriza um grupo de pessoas”.

Moles (1974, p. 20) encontra correspondência para o seu conceito de cultura na definição do filósofo alemão Albert Schweitzer: “A cultura é a soma de todos os progressos do homem e

da humanidade em todos os domínios e sob todos os pontos de vista, na medida em que estes contribuem para a realização espiritual do indivíduo e para o próprio progresso do progresso”. Fica clara a influência do indivíduo quando se considera que a interação entre grupos de pessoas forma a maior parte dos padrões de conduta ou padrões culturais. Do individualismo surge o dinamismo social à medida que as pessoas se transformam e modificam as realidades sociais.

Para Kroeber (1952, p. 136) a cultura “é uma forma habitual de agir, sentir, e pensar de maneira canalizada por uma sociedade, que se destaca em um número variável e infinito de maneiras potenciais de se viver”.

O pensamento de que a cultura é um modo de vida de qualquer sociedade é compartilhado também por Linton (1945). Esta maneira de se comportar inclui vários detalhes de conduta, havendo, entretanto, fatores em comum. Embora haja muitos detalhes, cada um deles representa a reação normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a um evento particular. Tal evento ou situação configura um consenso de conduta e opinião, que se constitui em um padrão cultural, ou seja, a cultura como um conjunto organizado de tais padrões.

Assim, a despeito do número infinito de variações menores que podem ser encontradas nas reações de vários indivíduos ou mesmo nas do mesmo indivíduo em ocasiões diferentes, verificar-se-á que a maior parte das pessoas em uma sociedade reagirá a uma dada situação quase da mesma maneira (LINTON, 1945, p. 31).

Esse “guia comportamental”, oferecido pela cultura à sociedade, possibilita com que as pessoas saibam, até certo ponto, as diversas reações das outras pessoas em situações conhecidas, possibilitando uma vida social organizada. O que ocorre, a partir do estabelecimento desse guia comportamental, é que aqueles que se comportam segundo os padrões recebem uma espécie de “aprovação social”, bem como aqueles que não aderem a esses padrões podem sofrer algum tipo de pressão social pela não conformidade.

O padrão cultural estabelecido em uma sociedade permite com que o indivíduo conheça técnicas para viver em grupo e para interagir com outras pessoas. Além dessa função fundamental, tais padrões podem ainda contribuir para a perpetuação das sociedades, quando se considera que os indivíduos são ensinados a partir de tais padrões culturais, em cada geração, a como se comportar e desenvolver seus próprios papéis, sejam estes no âmbito familiar, social ou profissional (LINTON, 1945).

Kluckhohn (1962) apresenta seu conceito de cultura, e expõe que, em geral, a idéia predominante é a de definições historicamente criadas de situações que os indivíduos conquistam em virtude de suas participações em grupos ou por meio do contato com estes, compartilhando estilos de vida em aspectos particulares e na sua configuração distintiva total. Assim, para ele, em qualquer época da história existem guias potenciais para o comportamento humano, representando todos os esquemas de vida historicamente criados, explícitos e implícitos, racionais, irracionais, e não-racionais, quais sejam, o conjunto conhecido por cultura.

Cultura [...] é o nosso legado social, contrastado com nossa herança orgânica. É o principal fator que nos permite viver juntos em sociedade, proporcionando-nos soluções pré-fabricadas para nossos problemas, ajudando-nos a prever o comportamento de outras pessoas, e permitindo com que outros saibam o que esperar de nós (KLUCKHOHN, 1962, p. 25).

Portanto, a cultura, sendo compreendida como um modo de pensar, sentir e agir, pode ser entendida também como a atitude de uma sociedade. Esse conjunto de atitudes, que forma enfim, a personalidade de uma sociedade, engloba, além de todos os artefatos, crenças, arte, hábitos adquiridos, e produtos da atividade humana resultantes de tais hábitos, também o conhecimento armazenado, tanto na memória dos homens, quanto nos livros e objetos criados, e que será utilizado futuramente pelos indivíduos, para que estes façam certas coisas de certas maneiras. Ou seja, é a forma de se fazer as coisas, não o ato em si de fazê-las (KLUCKHOHN, 1962).

Tal definição reforça o conceito apresentado por Linton (1945) e também encontra correspondência na idéia que Hsu (1954, p. 195) apresenta sobre cultura:

Cultura é a acumulação de comportamentos aprendidos, sendo que esse termo pode ser usado em seu sentido mais amplo para incluir não somente os padrões do comportamento manifesto, mas também sistemas de valor-atitude e respostas emocionais condicionadas, que são transmitidas de geração a geração em uma sociedade [...]. Sociedade é um conjunto organizado de indivíduos; cultura é um conjunto organizado de idéias, hábitos, e respostas emocionais condicionadas, implementado e transmitido pelos membros de uma sociedade específica [...]. O termo cultura tem sido utilizado com o significado descrito aqui desde o início das ciências antropológicas e sociológicas.

Moles (1974, p. 306-307) amplia o caráter sociológico da cultura, em relação às características etnológicas e informacionais, e apresenta uma nova idéia de cultura:

A cultura não aparece mais somente como um meio artificial ou um *Umwelt* intelectual [...] mas, sobretudo, como uma força operante do campo social. Mais ainda que a tela de referências utilizada pelo indivíduo para enquadrar suas percepções, ela é o produto essencial e cumulativo de

sua atividade, o traço permanente dos fatores de evolução, mas também a possibilidade de ação sobre a sociedade por intermédio do ciclo cultural.

De acordo com a definição anterior, o “mundo” da cultura vai além de ser somente uma referência importante para os indivíduos, ou ainda, o resultado acumulado de todas as suas atividades, mas acima de tudo, uma força poderosa, que influencia, transforma e marca uma sociedade. Moles (1974) considera que a cultura é uma enorme rede de circuitos, constituída pelos produtos culturais que se inter-relacionam e se influenciam mutuamente. Tal aspecto cíclico da cultura representa um fator de ordem em grande escala e no qual se torna possível embasar uma teoria geral da cultura.

Kluckhohn (1962) também entende que a cultura é formada por padrões, explícitos ou implícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos, sendo que o núcleo essencial da cultura é formado pelas idéias tradicionais e seus valores correspondentes. Assim, o sistema cultural pode, de um lado, ser considerado como produto da ação, e de outro lado, como influenciador das ações adicionais.

[...] se grupos completos ou sociedades aprendem a fazer certas coisas de forma mais ou menos uniforme, podemos fazer algumas afirmações gerais relativas ao grupo. Este tipo de comportamento aprendido que, em seus aspectos específicos, é comum a todas as pessoas do grupo, é transmitido de geração a geração, ou transmitido parcialmente de um membro de um grupo para um ou outro membro de outro grupo, é chamado “cultura” (KLUCKHOHN, 1962, p. 23).

Henry (1976, p. 122) objetivou tanto testar a hipótese de que dimensões culturais específicas são úteis preditores do comportamento do consumidor, quanto determinar a importância relativa de tais dimensões com respeito a outras correlações demográficas padrão. Para ele, a cultura é “um conceito generalizado e organizado que influencia o comportamento natural, dos homens, dos relacionamentos entre indivíduos, e daquilo que é desejável e indesejável, relativos ao ambiente humano e às relações inter-humanas”.

Neiva (2000) utiliza as conceituações de Lévi-Strauss (1962, 1988) e de Malinowski (1923) para apresentar um conceito de cultura que parte das idéias apresentadas por tais autores. Ambos chegavam à mesma conceituação de cultura, embora aparentemente contrários um ao pensamento do outro. Assim, a cultura era tanto local quanto singular, um todo autônomo, que existia muito antes de qualquer comportamento de grupos sociais.

Hofstede (2001) defende a idéia de que a cultura é uma programação mental para o indivíduo (similar ao mobiliário cerebral humano, de Moles):

[...] pessoas carregam “programas mentais” que são desenvolvidos no convívio familiar desde a infância, e reforçados nas escolas e organizações, e tais programas mentais contém um componente da cultura nacional. Esses programas são mais claramente expressos por meio dos diferentes valores que predominam entre pessoas de diferentes países (HOFSTEDE, 2001, p. 11).

Portanto, o conceito de cultura tem sido apresentado de muitas e variadas formas. Kroeber e Parsons (1958 *apud* HOFSTEDE, 2001, p. 25) chegaram a uma definição interdisciplinar de cultura como “conteúdo transmitido e criado, e padrões de valores, idéias, e outros sistemas simbólico-significativos como fatores que moldam o comportamento humano e os artefatos produzidos por meio do comportamento”. Triandis (1972 *apud* HOFSTEDE, 2001, p. 25) entende que a cultura é “a maneira singular de um grupo cultural de perceber o conteúdo feito pelo homem”. O próprio Hofstede (2001, p. 25) resume o conceito como “o programa coletivo da mente que distingue os membros de um grupo humano dos de outro grupo. [...] Cultura, nesse sentido, inclui sistemas de valores; e valores estão entre os blocos de construção de uma cultura”.

Para Singh (2004), a cultura deveria ser compreendida a partir dos aspectos comportamentais e públicos e também cognitivos e privados.

Cultura é um modo de vida aprendido que predomina em uma nação, sociedade ou grupo, e que pode conter os seguintes elementos: organização social (classes, bem público etc.), religião, governo, costumes, feriados, rituais, valores, atitudes, educação, sistemas políticos e legais, linguagem, música, arte, literatura, práticas no ambiente de trabalho etc. (SCOTT, 2005, p. 27).

Como uma tentativa de compreender o comportamento humano em culturas diferentes, o autor expõe o fato de que todos os seres humanos, de maneira geral, possuem desejos similares, como possuir um trabalho, um lugar para morar, recursos para criar os filhos, expectativas de um bom futuro, segurança etc. O que difere um indivíduo de outro, como membros de grupos, são justamente as maneiras empregadas para se conseguir os objetivos propostos (SCOTT, 2005).

Há muitas definições de cultura, mas uma idéia comum apresentada em todas elas é de que a cultura é compartilhada. Retomando o conceito de Linton (1945, p. 43):

Uma cultura é a configuração de conduta aprendida e resultados de conduta cujos elementos componentes são partilhados e transmitidos pelos membros de uma sociedade particular [...] O termo configuração implica que as várias condutas e resultados de conduta que compõem uma cultura são organizados dentro de um todo padronizado.

Linton (1945) explica, posteriormente, cada expressão que compõe o seu conceito de cultura. Ele entende, por exemplo, que o termo “conduta aprendida” limita as atividades que devem

ser classificadas como integrantes de qualquer cultura, àquelas cujas formas têm sido modificadas pelo processo de aprender. Assim, nem o conjunto de necessidades básicas ou tensões que fornecem as derradeiras motivações da conduta no indivíduo, nem a conduta que surge por meio do instinto humano, deveriam ser consideradas como partes da cultura, ainda que exerçam grande influência sobre esta.

Relativamente à expressão “resultados de conduta”, o autor entende que esses podem ser de duas ordens: psicológicos e materiais. Os psicológicos se referem às atitudes, sistemas de valor e conhecimento dos indivíduos, e resultam de sua interação com o meio, ou seja, de suas experiências, com conseqüente aprendizado. Os resultados psicológicos de conduta exercem influência diretiva sobre o desenvolvimento dos padrões de conduta. Os resultados materiais de conduta referem-se aos objetos habitualmente feitos e utilizados pelos membros de qualquer sociedade, apesar das críticas de alguns sociólogos a respeito da inclusão desses nos fenômenos abrangidos pelo conceito de cultura. A seguir, Linton (1945, p. 49) explica e defende tal inclusão.

Pode-se ver [...] que o conceito (de cultura) inclui fenômenos de, pelo menos, três ordens diferentes: material, isto é, produtos de indústria; cinético, isto é, conduta pública (uma vez que isto abrange necessariamente movimento) e psicológica, isto é, o conhecimento, atitudes e valores partilhados pelos membros de uma sociedade.

A cultura inclui, dentre outras coisas, crenças sobre condutas aceitáveis ou inaceitáveis em uma sociedade ou grupo de pessoas, valores muito profundos e crenças que influenciam o comportamento, bem como expectativas sobre como uma pessoa se comportará em determinadas situações e relacionamentos. Assim, toda cultura é também uma estrutura de expectativas. Sobre este ponto, Kluckhohn (1962, p. 69) declara que “se conhecemos uma cultura, sabemos o que as várias classes de pessoas dentro dessa cultura esperam umas das outras – e também de pessoas de fora, que pertencem a várias categorias. Sabemos que tipos de atividades são escolhidos para serem inerentemente gratificantes”.

Na língua inglesa, “cultura” possui um número de outros significados, todos derivados de seu significado original em latim: o cultivo do solo. Em alguns casos específicos, como nos processos de comunicação com os franceses, por exemplo, há ainda outro significado que gera muita confusão: “o treinamento e refinamento da mente, maneiras, gostos etc. ou o resultado de tudo isso” (WEBSTER’S, 1964). Assim, quando se afirma que alguém “não tem cultura” é como se afirmasse que tal pessoa “não tem personalidade”. “Para evitar esta confusão, é

necessário explicar que nas ciências sociais a pessoa mais humilde e os atos mais servis ainda refletem ‘cultura’” (HOFSTEDE, 2001, p. 26).

Linton (1945, p. 41-42) também aborda esta questão ao afirmar que o termo cultura “refere-se ao modo de vida total de qualquer sociedade, não simplesmente àquelas partes desse modo, que a sociedade encara como mais altas ou mais desejáveis”.

Portanto, a idéia popular de cultura implica em coisas nobres e desejáveis, sendo que tal conceito não representa uma definição correta sobre cultura. Todas as atividades de uma sociedade estão incluídas no conceito geral de cultura, mesmo as menos nobres, como lavar roupas, limpar a casa ou fazer compras no mercado. Este tipo de atividade, considerado menos “culto”, também se encontra inserido na cultura de uma sociedade.

Segue-se que para o cientista social não há sociedades incultas ou mesmo indivíduos. Cada sociedade tem uma cultura, não importa quão simples essa cultura possa ser, e cada ser humano é culto, no sentido de participar de uma ou outra cultura (LINTON, 1945, p. 42).

Kluckhohn (1962) considera que o conceito de cultura é útil à medida que auxilia na compreensão de outros aspectos concretos de estilos de vida diferentes. Tal conhecimento possibilita, por exemplo, compreender as atitudes de estrangeiros e prever a maneira como estes reagirão dependendo da circunstância. Da mesma forma, não se deve considerar a cultura somente como uma rede de significados padronizados, cujo objetivo é satisfazer necessidades, mas também como uma rede de objetivos estilizados para a realização de indivíduos e grupos. Mas para predizer o comportamento humano é preciso assumir que as motivações não são iguais para todas as pessoas. Alguns fatores vão disparar a tensão que leva à motivação de maneira diferente para cada um.

Outro tipo de contribuição importante dado pelo conceito de cultura é o fornecimento de “pedaços” ou “amostras” da cultura como um todo. Se uma pessoa não tivesse acesso a esse conhecimento fracionado de cultura, certamente ela se encontraria perdida com todo o excesso de informação disponível, o que resultaria em desorientação e confusão. Assim, se um indivíduo apreciar alguns aspectos de uma cultura diferente da sua, e quiser adotá-los em seu estilo de vida, poderá fazê-lo sem deixar de pertencer a sua cultura original total (KLUCKHOHN, 1962).

Na literatura de marketing a cultura tem sido acessada predominantemente por meio dos valores culturais. Mas os valores culturais somente mensuram o aspecto comportamental da cultura. Assim, para compreender e analisar a cultura em sua totalidade é necessário considerar não somente os valores culturais, mas também as configurações culturais, proposições, rotinas, costumes, símbolos e artefatos (SINGH, 2004, p. 95).

De forma conclusiva, é apropriado dizer que a cultura pode ser conceituada como a personalidade de uma sociedade, um senso de identidade, com suas próprias crenças, valores, costumes e normas (comportamento aceitável), que direcionam também o consumo (valores transferidos para a avaliação dos produtos). Cada sociedade tem seu próprio idioma, leis, religiões, hábitos alimentares, arte, produtos, tecnologia, vestuário, relacionamentos, conveniências, padrões de saúde etc. Assim, a cultura representa um conjunto de padrões de comportamentos sociais adquiridos e transmitidos simbolicamente, por meio da linguagem ou outros meios, aos membros de uma sociedade. É sobre esta relação entre cultura e sociedade de que trata o próximo item.

2.2 Cultura, Indivíduo e Sociedade

O conceito de cultura sempre permaneceu fortemente ligado ao de sociedades no início dos estudos sobre estas. Os fenômenos possuem a característica de ocorrer intrinsecamente relacionados à natureza, sendo que suas qualidades e aspectos podem ser separados da aparência geral somente de forma gradual. Da mesma forma, o conceito de cultura permaneceu ligado ao de sociedade até meados do século XIX, e em certas situações, até mesmo nos dias atuais.

O conceito de sociedade, em sua origem, referia-se à forma como as pessoas se comportavam e à maneira como eram identificadas, bem como aos costumes e crenças de um grupo de pessoas, que as tornam unidas e as ajudam a sobreviver. Tal conceito, em outras palavras, corresponde à noção de cultura, o que evidencia a maneira como sociedade e cultura eram indistintamente consideradas no passado. A não-diferenciação entre cultura e sociedade poderia continuar até os dias atuais, uma vez que cultura inclui - ou pelo menos pressupõe - a noção de sociedade: “como algo compartilhado e supra-individual, a cultura só pode existir quando uma sociedade existe; da mesma forma que toda sociedade humana é acompanhada por uma cultura” (KROEBER, 1952, p. 118).

Essa aplicação dupla somente pode existir em sociedades humanas, pois em sociedades não-humanas, como as dos insetos, por exemplo, a sociedade pode existir independente da existência de cultura. Para as sociedades humanas, a cultura funciona como uma pré-condição e, da mesma forma, toda cultura acompanha a sociedade como seu produto, e depende dessa.

A palavra “cultura” tem sido usualmente reservada para sociedades [...] ou para grupos étnicos ou regionais [...]. Sociedades merecem uma consideração especial no estudo de culturas porque representam os mais completos grupos humanos que existem; uma sociedade é um sistema social “caracterizado pelo nível mais alto de auto-suficiência em relação ao ambiente” (PARSONS, 1977 *apud* HOFSTEDE, 2001, p. 26).

A relação entre a cultura e a sociedade é semelhante à existente entre personalidade e indivíduo (HSU, 1954). A personalidade tem sido compreendida como um conjunto de traços e características pessoais que orientam e influenciam as respostas de cada indivíduo ao ambiente em que vive. Assim, a cultura poderia ser definida como o agregado interativo de características comuns que influenciam as respostas de um grupo ao seu ambiente, e determina a identidade de tal grupo da mesma forma que a personalidade determina a identidade de um indivíduo (HOFSTEDE, 2001).

É importante reconhecer nesta conexão que nenhum indivíduo está constantemente familiarizado com o conteúdo total cultural de sua sociedade (HSU, 1954). As pessoas, em todas as culturas, são familiares apenas com uma parte dos conhecimentos que compõem a cultura, um conjunto de padrões utilizado para mediar situações e orientar as ações dos indivíduos. Assim, a vida em sociedade depende sempre de um sistema de “conhecimentos convencionados que são transmitidos de forma mais ou menos intacta de geração a geração” (KLUCKHOHN, 1962, p. 67).

As atividades em grupo e o comportamento em sociedade são considerados como produtos da biologia, uma vez que é da natureza humana se reunir em grupos. A sociologia, assim, estuda a natureza do comportamento dos grupos, e também, dos produtos que surgem de tais grupos, ou seja, a sua cultura. Entretanto, quando se considera que as variações culturais podem ocorrer sem correspondentes variações biológicas, o grupo e sua cultura não podem ser considerados como sinônimos. O que se conclui disso é que, portanto, a sociologia não estuda a cultura e sim, os grupos (OGBURN, 1964).

A cultura pode ser considerada como uma estrutura de realidade independente, com leis e forças próprias peculiares, que atuam independentemente dos indivíduos que constituem a sociedade. Para Kroeber (1952), ao mesmo tempo, em última análise, somente os indivíduos realmente existem, sendo que as estruturas espirituais existem apenas na mente das pessoas. Assim, torna-se improvável pensar em cultura independente das pessoas, uma vez que a cultura é pré-condicionada por fatores sociais e psicossomáticos, e exerce forte influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos sociais. Tal influência pode vir a ser tão forte que a própria natureza humana, biologicamente adquirida antes da influência cultural, se tornou menos considerada nas ciências sociais.

Antropólogos [...] tem considerado a cultura como um campo ou uma classe de fenômenos, altamente diversificado e intrinsecamente intra-relacionado, produzido [...] por seres humanos nas sociedades, mas, ao mesmo tempo, influenciando-os grandemente, desde suas personalidades individuais até o conjunto total da espécie humana (KROEBER, 1952, p. 160).

Kluckhohn (1962) inicia uma análise a respeito da cultura compreendida a partir do comportamento de um indivíduo. Nessa, ele utiliza a cena de um jantar em família (pai, mãe e filho) para separar algumas dimensões que emergem de fatores distintos e inter-relacionados. O primeiro deles é o fator biológico, que explica a necessidade do homem de comer para se manter vivo. A dimensão social é observada pelos diferentes papéis assumidos durante o jantar. Mas quando a atenção é focalizada na maneira como cada dimensão, biológica ou social, ocorre, isola-se assim a dimensão cultural do comportamento. A forma ou maneira como cada ação é tomada identifica cada personagem da cena como pertencente a uma sociedade particular.

As pessoas que formam uma sociedade em qualquer época possuem certo grau de comunhão não simplesmente por seus padrões formais de participação cultural, ou pela interdependência mútua que surge devido aos papéis sociais distintos. As pessoas se unem muito mais fortemente pelos valores e discernimentos comuns que resultam da cultura que compartilham, e pelos padrões subculturais da associação habitual e das conexões emocionais (HSU, 1954, p. 191).

Para Moles (1974, p. 2), o indivíduo é um sistema aberto cujo comportamento está completamente determinado, mais ou menos ao acaso, pela soma de: 1) um capital hereditário que edifica a estrutura geral de seu programa; 2) os acontecimentos de sua história pessoal, inscritos por seus reflexos condicionados e por sua memória neste organismo, que definem sua “personalidade” (cultura pessoal); 3) e seu meio atual ao qual este organismo reage.

Leach (1989) oferece uma reflexão interessante a respeito da relação existente entre cultura, indivíduo e sociedade. Considerando-se que a cultura tem sua origem no espírito humano, na atividade de cérebros individuais, possui, portanto, uma base bioquímica. Entretanto, conforme a concepção de Tylor sobre cultura (abordada anteriormente), a especificidade cultural não se trata apenas de uma característica de indivíduos, mas também da sociedade a qual pertencem. Assim, as sociedades são distintas umas das outras justamente pelo fato de que os indivíduos que as compõem possuem “culturas interiorizadas” também distintas. Embora tal concepção não seja consenso entre os antropólogos, a cultura pode ser considerada como um fenômeno, sobretudo, mental, e não exterior ao indivíduo, sendo uma expressão do pensamento de uma coletividade, uma espécie de consciência coletiva.

A cultura acaba, portanto, tendo duas significações extremas: uma pessoal e outra, coletiva. Para Moles (1974), as micro-culturas existentes nas cidades, por exemplo, perdem um pouco

de sua significação numa época em que as comunicações nivelam pensamento e história, isso mesmo considerando-se a época em que a obra foi escrita (década de 1970).

Linton (1945) enfatiza, entretanto que, embora as inter-relações de uma sociedade e sua cultura sejam íntimas e numerosas, ambos os conceitos são distintos e representam fenômenos de tipo diferente.

Hsu (1954) concorda com tal afirmação, pois entende que um sistema social é uma coleção de condições e papéis que ajudam a organizar os membros de uma sociedade, e se trata, dessa forma, de um componente da cultura total, e não de um sinônimo desta. Assim, o sistema social representa a solução para alguns problemas que surgem no convívio social, da mesma forma que outros setores da cultura podem oferecer soluções para outros tipos de problemas, de ordem econômica, política, jurídica etc.

Portanto, embora sejam fenômenos de natureza diferente, tanto a cultura quanto a sociedade se encontram intimamente relacionadas, pois que a cultura está tanto no espírito humano, nos indivíduos, quanto na sociedade, como uma expressão desses mesmos indivíduos. A seguir, serão abordadas as maneiras como os fenômenos culturais são formados nas sociedades.

2.3 Causalidade dos Fenômenos Culturais

Assim como ocorre no processo de formação de uma teoria ou conceito a respeito de cultura, há também idéias e correntes distintas sobre as causas dos fenômenos culturais e sobre as explicações a respeito de seu desenvolvimento e propagação.

Para compreender as causas que operam em uma cultura, é necessário antes compreender o conceito de cultura e o seu conteúdo, conforme abordado anteriormente. Assim, há em geral, um consenso de que a cultura contém, ao menos, formas, normas, e valores canalizados e selecionados – uma corrente de idéias relacionadas e padrões exprimíveis. Além disso, pode-se incluir nesse contexto o comportamento humano. “Em qualquer medida, tal comportamento humano como influenciado ou condicionado pelas idéias ou formas e, por sua vez, engajado em produzir, manter ou modificar tais formas” (KROEBER, 1952, p. 107). Portanto, uma das origens e causas dos fenômenos culturais vem a ser o próprio homem, com seu mundo intrapessoal de valores, idéias e conceitos.

Kroeber (1952) entende também que, os fenômenos culturais não são mais abstratos que os fenômenos físicos e orgânicos, no sentido de ser mais obscuro, rarefeito ou conceitual. Ele

cita, por exemplo, que o surgimento da raiva é um fenômeno tão concreto quanto uma sobranceira contraída ou uma veia sanguínea comprimida.

O hábito de [...] pegar o buquê da noiva é certamente algo concreto. Somente o conceito genérico de cultura é abstrato; da mesma forma como o são os conceitos de sociedade, psicologia, corpo, matéria e energia. O que é muito mais significativo que a abstração é que o fenômeno cultural ocorre organizadamente em princípios diferentes advindos dos fenômenos sociais, que por sua vez surgem da psicologia, e assim por diante (KROEBER, 1952, p. 120).

Portanto, de forma conclusiva, o autor defende que a causalidade dos fenômenos culturais é algo complexo, posto que tais fenômenos são determinados de várias formas – inorganicamente, organicamente, psicologicamente, e socialmente, assim como pela própria cultura existente.

Para Malinowski (1944) e Lévi-Strauss (1962 *apud* NEIVA, 2000), a cultura surgiu de nossa ordem biológica, havendo uma dualidade entre o natural e o cultural. Há alguns autores que discordam dessa visão, como Ogburn (1964), que não acredita que o homem cria a sua própria cultura:

A cultura é, antes, um ambiente no qual os homens vivem e, sob condições favoráveis, podem modificar algo dessa cultura em determinado período, por meio das invenções. O termo “herança social”, alternadamente utilizado com “cultura”, sugere a futilidade de afirmar que um grupo específico cria uma cultura (OGBURN, 1964, p. 8).

Steward (1955) descreve que a etnologia (que estuda os costumes de diferentes grupos sociais), a arqueologia e a antropologia, com suas abordagens históricas e comparativas da cultura, têm reconstruído as ocorrências temporais e espaciais dos costumes, além de descrever os fenômenos culturais e explicar seu desenvolvimento. No entanto, há muitas divergências no que diz respeito à explicação sobre cultura e a natureza de seu desenvolvimento. As explicações históricas ou de desenvolvimento tem sido sistematizadas em três formas: (1) a evolução unilinear, que defende que todas as sociedades passam por estágios similares de desenvolvimento; (2) o relativismo cultural, que considera o desenvolvimento cultural como essencialmente divergente, com foco em características que distinguem uma sociedade da outra; e (3) a evolução multilinear, defendida por Steward, que considera que alguns tipos básicos de cultura podem se desenvolver de forma similar quando em condições similares, sendo que alguns poucos aspectos mais concretos da cultura se destacarão entre todos os grupos sociais, em uma seqüência regular.

Para compreender como a cultura é formada, compartilhada e interpretada, Singh (2004) recorre a quatro escolas de pensamento na antropologia cultural:

- Estruturalistas: Levi Strauss (1963) – possuem uma visão super-orgânica e coesiva da cultura, sendo esta um sistema estável. A ênfase está na estabilidade da estrutura de idéias na forma de textos e símbolos, e não em comportamentos. A realidade social é traduzida em declarações verbais, códigos de ética e outros elementos textuais, que são passados de geração a geração. Essa é uma aproximação muito rígida, que desconsidera a possibilidade de variações intraculturais.
- Interpretativistas: Geertz (1973) – consideram a cultura não como um poder, ao qual todos os eventos sociais, comportamentos, instituições e processos estão condicionados, mas antes um contexto. A cultura é algo público, pois o seu significado é armazenado e transmitido por meio de símbolos sociais. Um dos problemas dessa escola de pensamento é a preocupação com o papel expressivo de símbolos e o mundo de objetos culturais, obscurecendo a importância dos símbolos culturais como estímulos externos para a internalização da cultura. Além disso, essa escola diminui a importância de estados psicológicos não observáveis na formação da cultura.
- Cognitivistas: D´Andrade (1984) e Strauss e Quinn (1997) – defendem que as estruturas manifestas do mundo são cheias de significado, pois os indivíduos possuem a capacidade de interpretá-las e de atribuir sentido a elas. A análise cultural não pode ser separada dos processos individuais mentais, e consideram de que forma o conhecimento e o significado cultural são transmitidos, compartilhados de maneira intersubjetiva, e moldados pelas circunstâncias, histórias e interpretações individuais. Levam em conta as variações intraculturais da sociedade. Uma desvantagem dessa escola é que falha em considerar o aspecto público dos significados obtidos pelos objetos, eventos e estruturas no mundo.
- Pós-estruturalistas: Butler (1990) e Clifford (1986) – para eles, os significados não são fixados no campo público ou no campo psicológico das experiências humanas, mas a cultura é inventada por meio de desempenhos, e não é algo fixo, sendo temporal e emergente, não atemporal. Os pós-estruturalistas concentram-se nas influências culturais pós-modernas, identidades de gêneros, e o consumo da cultura popular. O problema é que tendem a distorcer os limites entre a sociedade e o indivíduo, e enfatizam que o significado é inventado em desempenhos e temporariamente armazenado por meio das práticas. Assim, a cultura é algo instável e fruto de imaginação.
- Abordagem sintética: Singh (2004) busca considerar a cultura pela perspectiva das escolas interpretativista e cognitivista, distinguindo sociedade e indivíduo, ainda que ambos influenciem um ao outro. Tal ponto de vista explica a internalização cultural, e considera as

variações intraculturais utilizando as estruturas cognitivas da mente. Também considera o aspecto público dos significados obtidos pelos objetos, eventos e estruturas no mundo. Portanto, enfatiza que a cultura é resultado da interação do mundo extra pessoal de objetos, eventos e estruturas, com o mundo intrapessoal das estruturas mentais.

Para Singh (2004) o mundo intrapessoal das estruturas mentais pode ser útil para que os homens interpretem, analisem e atribuam significado ao mundo extra pessoal de objetos, e este, por sua vez, armazena e transmite significados culturais através das gerações e também serve como estímulo para a internalização cultural.

Muitas culturas podem se integrar entre si, e muitas subculturas, dentro de uma sociedade, compartilham traços comuns com outras subculturas. Existem diferenças e similaridades entre culturas distintas, sendo que parte disso ocorre por raízes históricas. Alguns mecanismos nas sociedades permitem com que os padrões culturais sejam mantidos estáveis através de gerações. Hofstede (2001) sugere que tais mecanismos operam conforme a figura abaixo (Figura 1):

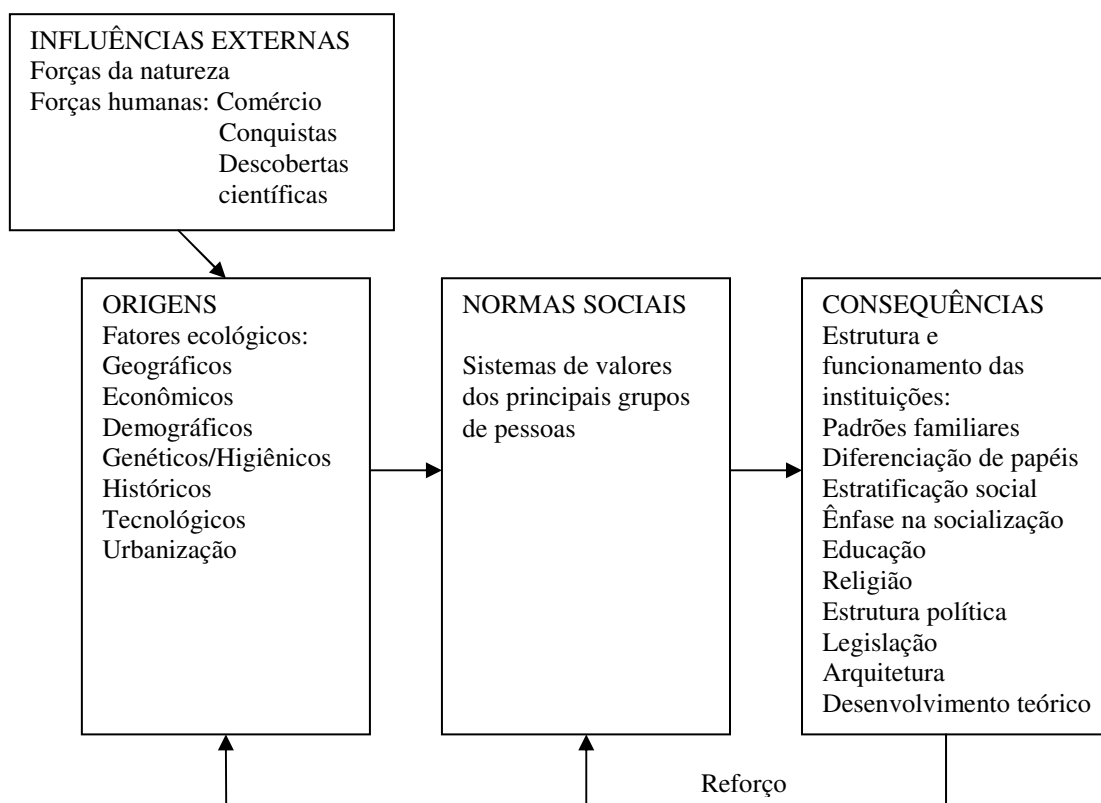


Figura 1 - A estabilização dos padrões culturais

FONTE: HOFSTEDE, 2001, p. 27

Para Hofstede (2001) o sistema de normas sociais, posicionado ao centro, consiste em sistemas de valores (os programas mentais) compartilhados pelos principais grupos populacionais. Os fatores chamados ecológicos (no sentido de que afetam o ambiente físico) dão origem ao sistema de normas sociais, que têm levado ao desenvolvimento e manutenção dos padrões de instituições na sociedade, com uma estrutura particular e um modo de funcionamento. Estão englobados em tal estrutura a família, sistemas educacionais, políticas e legislação. Estas instituições, uma vez que se tornaram fatos, reforçam as normas sociais e as condições ecológicas que levam àquelas. Esta situação tende a se manter, principalmente em sociedades mais fechadas. As instituições podem ser alteradas, mas isso não necessariamente afeta as normas sociais; e quando estas se mantêm inalteradas, a influência persistente da maioria dos sistemas de valores acaba por neutralizar as novas instituições até que suas estruturas e funcionamento se tornem novamente adaptadas às normas sociais.

As principais e mais significativas mudanças costumam ter suas origens no ambiente externo, através das forças da natureza (mudanças climáticas, assoreamentos) ou forças humanas (comércio, conquistas, colonização, descobertas científicas). Este grupo de influências externas está direcionado para as origens, e não para as próprias normas sociais, visto que, em geral, tais normas raramente são alteradas por adoção direta de valores externos, mas antes por alterações nas condições ecológicas: tecnológicas, econômicas e higiênicas. As alterações nas normas, em geral, são graduais, exceto nos casos em que influências externas sejam particularmente violentas (como no caso de conquistas militares ou deportação).

A figura apresentada por Hofstede mostra como, através de longos períodos, a estabilidade dos padrões culturais pode ser explicada pelo reforço feito pelas instituições, sendo, elas mesmas, produtos dos sistemas dominantes de valores. “O sistema da figura se encontra em um quase-equilíbrio auto-regulável: é passível de mudança, mas geralmente muito lenta. As forças que levam à mudança surgem do exterior, na forma de forças da natureza ou forças humanas” (HOFSTEDÉ, 2001, p. 343).

Além disso, os significados culturais são criados e mantidos pela interação entre um mundo extra pessoal de objetos e símbolos e um mundo intrapessoal da mente dos indivíduos, de valores culturais (STRAUSS; QUINN, 1997 *apud* SINGH, 2004). Portanto, para compreender e analisar a cultura em sua totalidade é preciso levar em consideração tanto o mundo intrapessoal quanto o mundo extra pessoal.

Para analisar a cultura, Singh (2004) apresenta uma estrutura de três níveis, sendo que a primeira corresponde à análise proposta por Hofstede:

- 1) **Nível perceptual:** composto pelos modelos culturais básicos, auxilia na interpretação do mundo exterior. Esquemas propositivos especificam os conceitos essenciais e a relação causal entre conceitos; enquanto os esquemas visuais se relacionam aos inputs visuais. Os primeiros estão relacionados ao domínio social e psicológico da experiência humana, e os segundos, às propriedades físicas do mundo material.
- 2) **Nível comportamental:** quando os modelos culturais adquirem força diretiva e orientam o comportamento de um indivíduo. Na antropologia cognitiva há um consenso de que esquemas complexos e modelos culturais têm a habilidade de instigar a ação.

Há uma literatura crescente, que indica que a “força diretiva” (D’ANDRADE, 1984, 1992) do sistema cultural, socialização precoce na infância (WHITING, 1961), senso de responsabilidade no sistema (DREYFUS, 1984), e sanções positivas e negativas (D’ANDRADE, 1992) da sociedade funcionam como gatilhos motivacionais que iniciam a ação (SINGH, 2004, p. 98).

- 3) **Nível simbólico:** relativo a como os modelos culturais assumem formatos públicos e adquirem estabilidade e significado ao longo do tempo. O fenômeno cultural é representado ou operacionalizado na forma de signos e símbolos da sociedade. O autor apresenta uma abordagem que engloba as três categorias dos signos: ícones (assemelham-se ao objeto que representam); índices (representam a ligação direta entre um signo e seu objeto); e os símbolos (que é como as pessoas os imaginam). Os símbolos são a representação mais sutil e poderosa do pensamento cultural.

Pelas abordagens expostas, fica evidente o papel de muitos fatores e elementos, tanto externos, quanto internos, para a formação dos fenômenos culturais. Não há um único motivo ou causa de tais fenômenos, simplesmente pelo fato de que a cultura é um conceito complexo e multiforme, composto por muitos elementos, conforme será abordado no próximo item.

2.4 Aspectos Culturais

Embora as causas ativas dos fenômenos culturais sejam os próprios indivíduos (personalidades relacionadas de forma interpessoal e social), as manifestações culturais surgem, de forma característica, em certos formatos, padrões, ou configurações, muitas delas abrangentes e duradouras (KROEBER, 1952).

De acordo com uma visão holística, todos os aspectos da cultura são funcionalmente interdependentes uns dos outros. Steward (1955) apresenta o conceito de essência de cultura,

composto por um conjunto de características ou aspectos que sejam mais fortemente relacionados às atividades de subsistência e aos acordos econômicos, quais sejam, padrões sociais, políticos e religiosos. Para Schiffman e Kanuk (2000), a cultura de uma sociedade é composta por três itens: crenças, valores e costumes.

Embora existam diversas formas de classificação dos componentes ou aspectos culturais, sendo que cada autor possui seu próprio sistema de categorização, de forma ampla poder-se-ia dividir tais aspectos em dois grupos principais: aspectos manifestos e aspectos ocultos.

Tanto os produtos industriais quanto a conduta pública são classificados por Linton (1945), como o aspecto manifesto de uma cultura, visto serem concretos e tangíveis. Já os fenômenos psicológicos constituem o aspecto oculto de uma cultura, visto não poderem ser observados e verificados diretamente, mas apenas inferidos da conduta pública a que deram origem.

Assim, embora o estudo dos aspectos manifestos seja mais concreto e objetivo, devido a sua natureza tangível, torna-se bastante complexo o estudo e a análise dos fatores não observáveis, que são os que compõem os aspectos ocultos de uma cultura.

2.4.1 Aspectos manifestos da cultura

Dentre os principais aspectos manifestos de uma cultura, podem ser citados os produtos industriais, os artefatos, a própria conduta pública dos indivíduos, os costumes, a linguagem, as artes e as atividades de lazer. Os aspectos citados não esgotam a lista de manifestações concretas da cultura, que engloba tudo aquilo que possa ser visto, observado, comparado, analisado, de forma concreta e tangível.

Dentre os aspectos manifestos, três se destacam no estudo do comportamento humano: os costumes, a linguagem e a conduta pública ou comportamento.

Os costumes são maneiras comuns e aceitas de se comportar em uma sociedade. No Brasil, pode-se citar como costumes o hábito de tomar café com leite, de assistir novelas como forma de entretenimento, de cumprimentar pessoas com beijo no rosto, de dar gorjeta padrão de 10%, entre outros.

A linguagem é parte da cultura, sendo uma característica aprendida e não simplesmente herdada, uma vez que as pessoas podem aprender outras línguas além de sua própria. “A linguagem não é um veículo neutro. Nosso pensamento é afetado pelas características e palavras disponíveis em nossa língua” (HOFSTEDE, 2001, p. 34).

Para Useem (1971) os padrões lingüísticos de qualquer grupo humano são fatores essenciais no estabelecimento da maneira como as pessoas se socializam, pensam e agem, como codificam e expressam seus valores, com quais pessoas elas podem se comunicar significativamente, as chances de conseguir uma educação superior e um emprego.

Quanto à conduta pública, Gade (1998, p. 27) conceitua o comportamento como “[...] uma manifestação externa de processos psicológicos internos, de respostas aos estímulos que são processados e transformados em informações aprendidas e memorizadas”.

Os aspectos manifestos da cultura se apresentam como produto ou resultado dos aspectos ocultos. Há uma retro-alimentação nesse processo, uma vez que os aspectos ocultos não podem ser diretamente observados, mas apenas inferidos por meio da análise dos aspectos manifestos, que são concretos.

2.4.2 Aspectos ocultos da cultura

Os aspectos ocultos de uma cultura são todos aqueles que englobam os fenômenos psicológicos, ou seja, tudo aquilo que não pode ser observado, apenas inferido. Dentre os principais aspectos ocultos se encontram as crenças e os valores, que por fim acabam determinando grande parte dos padrões manifestos de uma cultura.

Crenças são tradicionalmente definidas como conceitos e conexões percebidas que os indivíduos consideram como verdadeiros (MARKOCZY, 2000). As crenças são as imagens mentais, o conhecimento e a avaliação de uma pessoa a respeito de algo, e geralmente são expressas por meio da exposição da opinião de um indivíduo sobre algum assunto, tema, situação, circunstância etc. (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

As crenças representam um conceito importante e amplamente estudado por sociólogos, antropólogos e psicólogos. Para Benett e Kassarian (1975) as crenças retratam o conhecimento de um indivíduo sobre algum aspecto de seu ambiente. De forma simplificada, pode-se dizer que crenças são as imagens mentais que uma pessoa possui a respeito de qualquer objeto, pessoa, instituição, evento etc. Muitas vezes são evidenciadas por expressões como “eu acredito em...”, “eu creio que ...”.

Fishbein e Ajzen (1975) defendem que as crenças são as representações resultantes dos julgamentos de uma pessoa relativamente aos vários aspectos de seu mundo e da compreensão que tem a respeito de si mesma. Pode-se acreditar que algo existe ou que um determinado objeto possui certos atributos, ou que um determinado comportamento resultará em uma

consequência específica, e assim sucessivamente. Portanto, é a ligação entre dois aspectos do mundo de uma pessoa, ou seja, a associação entre um objeto (que pode ser uma pessoa, um produto, uma instituição, um fato) a uma característica ou atributo.

Bennett e Kassirjian (1975, p. 101) oferecem a seguinte definição para crenças:

Uma *crença* (ou opinião) é uma cognição emocionalmente neutra ou um ‘conhecimento’ de um indivíduo sobre algum aspecto de um objeto do ambiente – isto é, as coisas que a pessoa ‘sabe’ que são verdadeiras, a partir de seu próprio ponto de vista, consistindo dos fatos sobre alguma coisa, como a pessoa os vê, num determinado momento.

Robertson (1984) conceitua crenças como os padrões organizados de cognições e percepções, ou seja, o que a pessoa considera como verdadeiro a respeito de algum aspecto de seu mundo. O autor possui a mesma idéia vista anteriormente na definição de Bennett e Kassirjian (1975), isto é, de que as crenças não possuem valência, afeto ou sentimentos, sendo, portanto, neutras; posição esta defendida também por McCarthy e Perreault (1997), que entendem que as crenças podem ajudar a moldar as atitudes de um indivíduo, sem, no entanto, carregar um componente afetivo.

Todo indivíduo possui um sistema de crenças, sendo que estas podem ter diferentes graus de importância e de resistência à mudança. Quanto mais importante for uma crença, mais repercussões podem ser esperadas em caso de haver uma mudança nessa crença. A força de uma crença refere-se à probabilidade subjetiva de que o objeto em questão está associado ao atributo referido. Nesse sentido, Peter e Olson (1996) discorrem sobre a questão da existência de crenças proeminentes dentro do sistema de crenças do indivíduo.

As crenças são redes de significados interligados estocados na memória. Como a cognição tem capacidade limitada, apenas algumas dessas crenças podem ser resgatadas. As crenças que são ativadas e resgatadas da memória são as proeminentes, e formam ou causam a atitude quanto a um objeto. As crenças são ativadas e se tornam proeminentes devido a fatores como estímulos ambientais, eventos atuais, o estado de humor e emocional, e valores e objetivos ativados na situação.

Britt (1966) apresenta algumas abordagens e características das crenças para a identificação dos tipos de crenças existentes. A classificação apresenta os cinco seguintes tipos:

1. Crenças primitivas: são aquelas crenças “tomadas por certo”, não sujeitas à controvérsia, e nas quais todas as pessoas acreditam. Por esse motivo (forte aceitabilidade), são pouco sujeitas à mudança.

2. Crenças referentes às experiências pessoais profundas: são também muito resistentes à mudança, mas, ao contrário das crenças primitivas, estas não dependem de consenso social, sendo predominantemente a respeito de fatos vividos pelo próprio indivíduo em seu ambiente interior.

3. Crenças nas autoridades: não é possível uma pessoa saber tudo a respeito de todas as coisas do mundo em que vive. Portanto, os indivíduos escolhem pessoas e autoridades em assuntos nos quais eles sejam leigos, desde que tais autoridades possam ser dignas de confiança.

4. Crenças periféricas: são as crenças derivadas das autoridades nas quais se acredita serem confiáveis, ou seja, são as crenças resultantes das crenças anteriores.

5. Crenças irrelevantes: são as crenças que, quando alteradas, não afetam o sistema de crenças do indivíduo.

Fishbein e Ajzen (1975) classificam as crenças em três categorias – descritiva, inferencial e informacional - levando-se em conta o tipo de formação daquelas. Os autores chamam de crença descritiva aquela que é resultante da observação direta de um objeto e de suas características. Por exemplo, quando um indivíduo observa um veículo de passeio e todas as suas características e atributos físicos, pode-se dizer que a crença formada nesta situação é a crença descritiva.

A pessoa também pode formar crenças sem, necessariamente, observar eventos. Esta é a segunda, chamada crença inferencial. Estas crenças resultam das crenças descritivas formadas anteriormente, por meio de ligações previamente aprendidas (por exemplo: se uma pessoa está chorando ela deve estar triste), ou por meio de sistemas formais de códigos ou lógica (por exemplo: se A é maior que B, e B é maior que C, logo A é maior que C). Um dos aspectos mais característicos relativos à inferência é que o indivíduo adiciona aos estímulos recebidos a sua própria experiência passada a fim de formar seus julgamentos.

Há ainda a crença informacional, cujas fontes são externas ao indivíduo, como, por exemplo, os meios de comunicação, leituras, grupos de referência, jornais, revistas etc.

Britt (1966) utiliza uma tabela de determinantes das crenças, organizados na ordem de frequência em que ocorrem:

1. Ensino e treinamento: crenças condicionadas às instruções recebidas em casa, na igreja e na escola;
2. Experiência pessoal: aceitação obtida pela experiência sensorial ou observação;
3. Opinião pessoal: crenças formadas pelo que a pessoa pensa que algo é;
4. Raciocínio pessoal: aceitação definida por um processo racional;
5. Desejo e satisfação: crenças formadas por satisfazerem condições desejadas pela pessoa;

6. Opinião autorizada: aceitação determinada pelo prestígio conferido por meio de oficiais e autorizados;
 7. Opinião pública: crenças desenvolvidas por meio da atitude geral de aceitação pela sociedade como um todo;
 8. Princípio evidente: princípios que não podem ser considerados duvidosos, nem contestados.
- Para Fishbein e Ajzen (1975), as crenças representam conceitos essenciais para a formação das atitudes de uma pessoa, e conseqüentemente, de sua cultura individual:

Baseadas na observação direta ou em informação recebida de fontes externas ou através de vários processos inferenciais, uma pessoa aprende ou forma um número de crenças a respeito de um objeto. Ou seja, ela associa o objeto a vários atributos. [...] A totalidade das crenças de uma pessoa serve como a base informacional que enfim determina suas atitudes, intenções, e comportamentos. Nossa abordagem, portanto, enxerga o homem como um organismo essencialmente racional, que utiliza a informação a sua disposição para fazer julgamentos, formar avaliações, e tomar decisões (FISHBEIN; AJZEN, 1975, p. 14).

Portanto, as crenças possuem um papel preponderante e essencial na formação tanto da atitude quanto da própria personalidade de um indivíduo, sendo também fundamental para o processo de formação dos aspectos culturais que são internalizados por aquele.

Os valores também são guias de comportamento, e representam as normas internalizadas pelos indivíduos. Apesar de geralmente serem poucos em termos numéricos, são duráveis, independentes das circunstâncias, e aceitos de forma geral, como o valor do trabalho e da família. Para Kroeber (1952), sempre que um fato cultural for significativo ou possuir referência histórica, ele também possui valor. O autor entende que os valores, em um contexto cultural ao qual se encontram relacionados, existem somente através dos homens, nos quais residem, e podem ser descritos, comparados e investigados. Representam produtos dos corpos e mentes humanas e de seu funcionamento, uma extensão especializada desses.

Valores, como todas as manifestações socioculturais, são grandemente super-pessoais. Ou seja, muito mais valores de qualquer indivíduo são introduzidos do ambiente externo, direta ou indiretamente da sociedade à qual pertence, do que ele mesmo produz para si. Portanto, os valores participam naquilo que é usualmente chamado de origem no “coletivo” ou nas “massas” – o que prefiro chamar de “anonimato essencial” de origem – de fenômenos como costumes, moral, ideologias, moda e discurso (KROEBER, 1952, p. 129).

Markoczy (2000) cita alguns estudos psicológicos que consideram que os valores, as normas e a visão de mundo dos indivíduos são moldados pelos comportamentos que são recompensados ou punidos desde a infância, pelas normas e valores que são transferidos pela socialização e treinamento recebido, e pelo grau de pressão social pela conformidade. Além

disso, embora alguns estudos não reconheçam a existência de diferenças entre as culturas (LAMBERT *et al*, 1979; MINTURN e LAMBERT, 1964; e HAIRE *et al*, 1966), outros suportam a existência de diferenças interculturais tanto nos valores quanto na visão de mundo dos indivíduos (FISHER, 1988; HOFSTEDE, 1994; KLUCKHOHN, 1946; QUINN e HOLLAND, 1987; TROMPENAARS, 1993; BIGONESS e BLAKELY, 1996).

Tanto valores quanto a própria cultura são os construtos-chave usados por Hofstede (2001, p. 19) para descrever os programas mentais. Valores são um atributo dos indivíduos bem como das coletividades; enquanto que cultura pressupõe coletividade. O autor define um valor como “uma ampla tendência de preferir certas questões particulares ou combinações de circunstâncias em detrimento de outras”. Esta é uma versão simplificada da definição antropológica mais precisa, de Kluckhohn (1951, p. 395): “um valor é uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, daquilo que é desejável e que influencia a seleção de hábitos disponíveis, significados e ações”.

As definições apresentadas estão em linha com aquela apresentada por Rokeach (1972, *apud* HOFSTEDE, 2001, p.35): “dizer que uma pessoa ‘tem um valor’ é dizer que esta possui uma crença duradoura de que um determinado modo de conduta ou estado final de existência é pessoalmente e socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estados finais de existência”.

Essas definições reservam a palavra “valor” para programas mentais que são relativamente indefinidos: o mesmo “valor” pode ser ativado em uma variedade de situações. Rokeach entende que há diferentes classes de valores para diferentes situações de uso destes, e defende que para situações mais específicas e importantes, os indivíduos acessam crenças e atitudes, e não valores (HOFSTEDE, 2001).

Os valores são crenças que as pessoas possuem sobre o que é certo e errado, e o que é mais importante na vida. Tais crenças atuam como orientadores para comportamentos e ações dos indivíduos, principalmente a longo prazo para as mudanças mais significativas, uma vez que as atitudes e comportamentos das pessoas estão sempre enraizados nos valores e escolhas do passado. Dessa forma, compreender os valores do presente é uma boa maneira para se compreender as atitudes e comportamentos do futuro (HINES, 2008, p. 21).

Devido ao fato de que os valores são programados para cada um, desde a infância, eles são irracionais (embora as pessoas tendam a considerá-los como perfeitamente racionais). Nessa programação são formados sistemas de valores ou hierarquias, ainda que os valores, muitas vezes, não se encontrem em estado de harmonia, e sejam conflituosos, como as idéias de “liberdade” e “igualdade”.

Nossos conflitos internos de valores são uma das fontes de incerteza nos sistemas sociais: eventos em uma esfera da vida podem ativar valores latentes que repentinamente afetam nosso comportamento em outras esferas da vida. Uma alteração em nossa percepção da situação pode oscilar o equilíbrio em um conflito interno de valor: em particular, o quanto percebemos uma situação como “favorável” ou “crítica” (HOFSTEDE; 2001, p. 19).

Os valores constituem um elemento essencial da cultura, e são descritos de forma um tanto idealizada na sociedade. Mas esta, sendo formada por indivíduos sujeitos a erros de toda natureza, muitas vezes não corresponde ao ideal de valores daquela cultura. Entretanto, o estudo dos valores continua válido, pois: “... ao tentar compreender a cultura, o fator mais essencial a ser conhecido são seus valores, pois sem estes não é possível conhecer a direção à qual a cultura se inclina nem em torno do que ela é organizada” (KROEBER, 1952, p. 131).

Os valores e ideais nem sempre correspondem ao comportamento e ao desempenho. Mesmo quando se considera a influência dos valores sobre o comportamento em organismos culturais (homem), não há um controle exclusivo daqueles sobre estes.

Como construtos socioculturais, os valores possuem, portanto, aspectos psicológicos. Mas, ao mesmo tempo em que os valores representam uma qualidade cultural específica – como um produto cultural – sua explicação não pode ser reduzida aos termos psicológicos, ou a explicações fisiológicas ou bioquímicas, o que pode acarretar na perda ou destruição das propriedades essenciais específicas dos valores. Assim, os valores devem continuar sendo analisados sempre ao nível cultural (KROEBER, 1952).

Hines (2008) realizou um estudo sobre os principais valores encontrados em três grupos de países, classificados por ele como W1 (países com menos de 1 bilhão de pessoas, inclui EUA, Europa Ocidental, Japão, Coreia e Austrália), W2 (países com 3 a 4 bilhões, inclui Índia, China, América Latina e Europa Oriental), e W3 (países entre 1 e 2 bilhões de pessoas na maior parte do continente africano, Bangladesh e Haiti). Os resultados do estudo mostram que o grupo de países do W1 enfatiza os valores pós-modernos, com foco na auto-expressão, ênfase na responsabilidade individual e no processo decisório, imaginação, tolerância, vida equilibrada e satisfação, ecologia, prazer, livre escolha e boa saúde.

O W2 valoriza o que é moderno, com foco na conquista, confiança na ciência e tecnologia, confiança no estado (burocracia), rejeição de grupos contrários, valorização do dinheiro, trabalho duro, determinação, e a crença de que mulheres precisam de crianças, e crianças precisam de ambos os pais. Os países do W3 são tradicionais, com foco nas necessidades de sobrevivência, respeito pelas autoridades, fé, orgulho nacional, obediência, ética no trabalho, famílias grandes com fortes laços entre os membros, um claro senso sobre o bem e o mal, e o respeito pelos pais.

Embora o conceito de valor seja algo claro entre os indivíduos, uma vez que todos possuem valores, aqueles que estudam o conceito de cultura sem, no entanto, incluir o conceito de valor, correm o risco de se recusarem a lidar com um dos componentes ou aspectos mais significativos tanto em culturas particulares quanto na cultura humana considerada como um todo.

2.5 Características da Cultura

Embora as culturas de diferentes sociedades sejam também distintas entre si, cada qual com suas próprias especificidades, há algumas características, entretanto, que são comuns a todas elas. “Os aspectos característicos essenciais de uma cultura são suas formas e padrões, a inter-relação destes em um formato organizado, e a forma como estas partes, e o total, trabalham ou funcionam como um grupo de seres humanos que vivem sob a influência desses” (KROEBER, 1952, p. 136).

Para Linton (1945) as qualidades intrínsecas de culturas e sociedades são tais que é impossível produzi-las para ordená-las ou estudá-las sob condições de rígido controle, sendo que o indivíduo surge como objeto de estudo mais acessível a técnicas experimentais, mesmo quando se consideram as barreiras existentes também nesse caso.

As culturas, em geral, correspondem a conjuntos de padrões e regularidades de formas, estilo e significância. Sendo um corpo organizado de conhecimentos convencionados, as culturas funcionam, para a sociedade, como um orientador de ações e comportamentos humanos, auxiliando os indivíduos em suas decisões sobre como agir e responder aos estímulos ambientais, por meio da formação de hábitos e respostas aprendidas (LINTON, 1945; KROEBER, 1952).

Tal característica representa o que Schiffman e Kanuk (2000) chamaram de “*a mão invisível da cultura*”, ou seja, o impacto natural e automático de uma cultura sobre os membros da sociedade. Em geral, as pessoas não refletem sobre certos conceitos já arraigados em sua sociedade, não percebem seus próprios hábitos e padrões de conduta, até que sejam colocadas em situações nas quais tenham que lidar com culturas de diferentes nações, ocasião em que, finalmente, percebem seus próprios detalhes de comportamento.

O atributo de “mão invisível” da cultura resulta em uma propriedade importante desta: a satisfação de necessidades individuais. Todas as pessoas em uma sociedade necessitam de

ordem, direção e orientação para se comportar de maneira aceitável, seja em relação a hábitos alimentares, seja em relação a eventos sociais ou a quaisquer outras circunstâncias. Para cada tipo de situação social, os indivíduos possuem algumas regras ou padrões que podem ser seguidos a fim de homogeneizar os comportamentos, e isso traz conforto uma vez que, seguidos os padrões dessa vida social organizada, o indivíduo não sofrerá pressões por mau comportamento.

Esse conjunto de soluções pré-fabricadas, oferecido pela cultura, engloba valores que podem ser formulados (publicamente, como costumes) ou sentidos (implicitamente, como hábitos), pela sociedade que constitui a cultura. Nesse ponto retoma-se a importância dos valores para os indivíduos em seu convívio social, constituindo-se mais um atributo importante oferecido pela cultura (KROEBER, 1952).

Outra característica clássica da cultura é o fato de ser *transmitida* aos indivíduos de um grupo social. A cultura é compartilhada ou incutida nos indivíduos, transmitida de geração a geração, e isso ocorre por meio dos costumes grupais, da família, das instituições de ensino, das instituições religiosas e da mídia de massa. Esta última representa um importante agente de mudança, reforçando valores culturais estabelecidos ou ajudando na disseminação de novos gostos, hábitos e costumes.

Schiffman e Kanuk (2000) entendem que a cultura pode ser transmitida de várias maneiras, e que as pessoas aprendem por meio da socialização. Esse processo de aprendizagem pode ser formal (os pais ensinam os filhos), informal (os filhos aprendem por observação) ou técnica (por meio da aprendizagem na escola). A cultura também pode ser aprendida pela enculturação (aprender a própria cultura) ou aculturação (aprender a cultura estrangeira). Uma vez que toda sociedade tem seus próprios símbolos e linguagem comuns, rituais e produtos, seus membros podem aprender pela própria adoção de tais elementos, bem como pelo conhecimento e aprendizagem do significado de tais elementos nos casos de aculturação. No item 2.6 este tema será abordado mais detalhadamente.

Embora as causas efetivas do fenômeno cultural sejam as ações ou comportamentos humanos, uma vez formados os conjuntos de padrões organizados de ações, a cultura se torna *supra-pessoal* (algo que existe acima do nível dos indivíduos) e *anônima*, constituindo-se em algo com personalidade própria e independente dos membros que a compõem (KROEBER, 1952). A cultura possui *continuidade*, sendo que alguns de seus aspectos podem persistir por longos períodos, sem sofrer alterações significativas. Kroeber (1952, p. 131) entende que “apesar de os indivíduos serem adaptáveis e se modificarem ao longo do tempo, eles tendem a repetir

suas estruturas básicas mesmo em gerações sucessivas. [...] Alguns itens do conteúdo cultural podem persistir com tenacidade por longos períodos”.

Mas, apesar de sua tendência à continuidade em alguns aspectos, uma das mais marcantes propriedades da cultura é sua extraordinária *variabilidade ou plasticidade* (SCHIFFMAN e KANUK, 2000). A cultura é dinâmica ou adaptável: há uma evolução contínua da sociedade, com novos produtos e serviços, novas necessidades, novos valores, novos meios de se comunicar etc.

Kroeber (1952) entende que, uma vez que os fenômenos culturais são similares entre si, a razão da forte propensão da cultura em variar parece estar relacionada ao fato de que todos os fenômenos culturais estão invariavelmente relacionados a certos outros fenômenos culturais, havendo uma relação entre esses, tanto um podendo preceder ou suceder ao outro, quanto ocorrer na mesma época.

Uma vez aceito o fato de que as causas da cultura se encontram, fundamentalmente, no nível psicobiológico, conclui-se que o fenômeno cultural é produto das atividades orgânicas. Tal conclusão explica a irregularidade, a imprevisibilidade, a variabilidade e a plasticidade dos fenômenos culturais. Assim, indivíduos singulares, como Napoleão, César e Copérnico, e líderes religiosos, podem afetar o curso de uma cultura.

[...] atualmente é universalmente aceito pelos biólogos, psicólogos e antropólogos que as mudanças socioculturais não se devem à hereditariedade e a fatores orgânicos e genéticos, mas sim a causas muito mais complexas e inconstantes, que incluem a influência do ambiente natural e dos indivíduos, mas que parece ser composta grandemente, e mais imediatamente, de fatores que são propriamente socioculturais (KROEBER, 1952, p. 153).

Ogburn (1964) defende que a cultura pode se modificar ao longo do tempo, ao se considerar que as partes que compõem a totalidade de uma cultura se encontram encaixadas em uma configuração, e não como partes não relacionadas, que se encontram apenas agregadas umas às outras:

As partes que compõem a cultura não se encontram relacionadas de forma simples como os elos de uma corrente, mas são integradas como as partes de uma máquina, de forma que quando uma parte é modificada, as demais várias partes também são afetadas, mesmo que levemente, em alguns casos (OGBURN, 1964, p. 11).

Ao refletir sobre as principais características da cultura, Hannerz (2000) resume o conceito em três principais dimensões: a cultura é adquirida e aprendida na vida em sociedade; é um conjunto integrado, com peças que se combinam de forma organizada; e é oferecida em “pacotes” personalizados para cada região geográfica e sociedade. Em busca de uma nova

imagem da cultura, diferente da habitual e familiar - aplicável somente a determinados territórios e grupos sociais - que possibilite compreender a cultura de um ponto de vista mais abrangente, em um mundo interconectado, Hannerz entende que os atores (as pessoas) operam de maneira transnacional, quando não global. Muitas pessoas deixam seus países para trabalhar em outras nações, de culturas diferentes. As empresas também expandem muito mais as suas fronteiras nacionais, operando em locais distintos.

A fim de fornecer uma visão mais abrangente sobre as implicações culturais da globalização, Hannerz busca desenvolver um conceito de organização cultural global, por meio de quatro principais estruturas organizacionais inter-relacionadas: estado, mercado, movimento e forma de vida.

[...] a cultura tipicamente flui entre governantes e governados (cidadãos, sujeitos), entre comprador e vendedor, entre os convertidos e os não convertidos, e entre pessoas engajadas umas com as outras em uma base mais simétrica, em uma variedade de relacionamentos [...]. Essas estruturas tendem a lidar com significados e formas significativas de acordo com lógicas organizacionais, temporais e espaciais diferentes (HANNERZ, 2000, p. 62).

A estrutura composta por estado, mercado, movimento e forma de vida mostra que a cultura está dividida em vários diferentes agrupamentos de significados, gerenciados de maneiras diferentes, por pessoas diferentes, que participam em diferentes relações. Mas como cada componente da estrutura lida com os mesmos grupos de pessoas, elas se tornam, assim, inter-relacionadas, e isso torna a cultura algo dinâmico.

Para Linton (1945), a capacidade do homem em absorver ensinamento torna possível o estabelecimento dos padrões culturais de qualquer sociedade como padrões de reação habitual da parte de seus membros. O autor ainda oferece uma lista de quatro fatores que explicam a evolução cultural: invenção, acumulação, difusão e ajustamento.

1) A *invenção* não se limita apenas às de natureza mecânica, mas inclui aquelas sociais, religiosas, lingüísticas, descobertas científicas etc., e não somente as grandes invenções devem ser consideradas como base para as observações da evolução social, mas também as invenções pequenas, aparentemente insignificantes. “Invenção é definida como uma combinação de elementos culturais existentes e conhecidos, materiais ou imateriais, ou uma modificação que resulta em algo novo. A modificação de uma invenção é sempre mais significativa que apenas um aperfeiçoamento” (OGBURN, 1964, p. 23).

As invenções são consideradas essenciais para se compreender a evolução de uma cultura, e podem resultar da operação de três fatores: a habilidade mental, a demanda, e a existência de outros elementos culturais.

2) A *acumulação* ocorre quando novos elementos são adicionados a uma cultura, em número maior que os elementos que são, eventualmente, perdidos. As invenções são acumuladas pelo mesmo motivo pelo qual são criadas: sua utilidade. A cultura é algo muito cumulativo, sendo que o processo de acumulação é promovido pelo desenvolvimento dos discursos e das escritas. “Sociedades ativas representam uma acumulação de formas aprendidas de se comportar. [...] A sociedade é o resultado de comportamentos e acumulações. [...] É o comportamento aprendido que tem variado com o tempo, sendo acumulativo” (OGBURN, 1964, p. 24-25).

Ogburn explica como a civilização humana evoluiu do seu estado inicial simples para aquilo que representa atualmente. Para ele, a explicação se encontra na relação funcional entre o tamanho da base cultural e o número de novas invenções, associados à tendência de acumulação dos elementos culturais. O autor entende que a cultura não deveria ser considerada como uma criação humana, mas resultante dessa crescente acumulação.

3) “*Difusão*, o terceiro fator no processo de evolução social, é uma expressão utilizada pelos antropólogos em referência à propagação das invenções de uma área para outras, geralmente da área de origem da invenção” (OGBURN, 1964, p. 27). Não é somente pela invenção que uma cultura pode se desenvolver, mas também pela difusão de elementos de outras culturas. Assim, a difusão se torna um processo de reunião de elementos diferentes, vindos de várias fontes, em uma base cultural comum, e representa um fator muito importante não somente para se compreender uma cultura como também para explicar seu crescimento.

Relativamente à evolução social, Ogburn discute a diferença de nível cultural entre pessoas diferentes, que vivem em áreas diferentes. A atribuição de tal diferença às diferentes habilidades raciais, apesar de aceita formalmente durante muito tempo, parece ser altamente improvável para o autor. Uma das possíveis respostas é justamente a taxa de acumulação ocorrida em uma sociedade, sendo que esta também difere entre grupos sociais. Além das diferentes taxas de aceleração, outro fator que pode justificar o fenômeno é a união entre a localização e a taxa de difusão. “Assim, o crescimento de uma cultura em qualquer área ocorre não tanto pela relação funcional entre o número de invenções e a base cultural, mas pela importação ou difusão” (OGBURN, 1964, p. 28).

4) “O *ajustamento* de uma parte da sociedade para outra é algo importante para compreender a evolução cultural, pois os componentes da cultura são entrelaçados em graus variáveis” (OGBURN, 1964, p. 29). O autor cita as relações existentes entre governo e instituições econômicas, entre estas e a família, entre família e a educação, entre esta e a ciência, entre

esta e a religião etc. As conexões podem ser mais ou menos fortes entre uma e outra parte, mas são essas conexões que representam a organização da cultura.

“Invenções em uma parte da cultura podem ocorrer então como um ajustamento em relação a uma invenção em uma outra parte cultural relacionada, assim como por meio da difusão de uma outra área cultural e de origem independente” (OGBURN, 1964, p. 30).

Embora o ajustamento de uma parte da cultura à mudança em outra parte seja, também, uma fonte de invenção, Ogburn prefere tratá-la como um novo fator na evolução social, juntamente com invenção, acumulação, e difusão, devido a sua grande potencialidade em produzir alterações na cultura.

As sociedades não são imutáveis, mas estão sempre encontrando novos desafios e problemas, que as levam à busca de novas soluções, resultando em mudanças. Considerando-se a grande habilidade humana de se adaptar e de se ajustar às condições mutáveis, as próprias necessidades do indivíduo o levarão, também, a buscar novas soluções e, portanto, a mudar. Assim, as pessoas possuem duplo papel, como indivíduos e como unidade na sociedade (LINTON, 1945).

Os indivíduos diferem culturalmente uns dos outros, quer enquanto indivíduos, quer enquanto membros de grupos — comunidades locais, classes sociais, castas profissionais, e assim por diante. Mas os grupos deste tipo não são objetos (culturas, tribos) fixos que perdurem no tempo como entidades separadas; são, pelo contrário, conjuntos de categorias correlacionadas entre si, em interdependência dinâmica, e a análise social exige o reconhecimento tanto das correlações como da sua qualidade dinâmica em mutação contínua (LEACH, 1989, p. 119).

Apesar do que fora explanado a respeito dos padrões culturais, e do amoldar-se do homem a tais padrões por meio do treinamento e condicionamento a cada situação, cada indivíduo guardará suas próprias características, necessidades e individualidades, como um organismo distinto, com seus próprios pensamentos, sentimentos e ações independentes.

Sua integração na sociedade e na cultura não se aprofunda mais do que suas reações aprendidas e, embora no adulto estas incluam a maior parte do que chamamos a personalidade, há ainda uma boa quantidade de individualismo deixada de fora. Mesmo nas sociedades e culturas mais intimamente integradas, duas pessoas jamais são exatamente iguais (LINTON, 1945, p. 33).

O próximo item abordará justamente as etapas e graus diversos em que um indivíduo pode aprender de sua própria cultura e de culturas distintas da sua, processos esses conhecidos como enculturação e aculturação, respectivamente.

2.6 Enculturação e Aculturação

2.6.1 Enculturação

Por meio das crenças e valores de uma comunidade, o indivíduo aprende sobre uma determinada cultura e a compartilha com os demais indivíduos pertencentes àquela, o que os distingue dos demais grupos e os associa como um grupo relativamente homogêneo. Esse é o processo de enculturação pelo qual todas as pessoas passam, seja de maneira formal ou informal, e que se inicia desde os primeiros anos de vida. Assim, a cultura de um país ou de um local específico contribui para a formação de costumes e hábitos de comportamento, incluindo o consumo de bens e serviços.

As classes sociais possuem um importante papel tanto na integração dos indivíduos quanto na transmissão da cultura. Assim, classes muito distintas podem possuir culturas também não idênticas. Apesar de algumas semelhanças superficiais, produzidas pela imprensa de massa e pela produção em série de produtos, há frequentemente diferenças importantes em atitudes e valores.

Toda classe tende a criar sua própria série de padrões culturais, partilhados e transmitidos, e a estabelecer certas obrigações especiais entre seus membros. Tende também a obter prioridades para seus membros e a tornar parte de sua cultura distintiva certas atividades necessárias à sobrevivência da configuração maior (LINTON, 1945, p. 68).

Assim, as sociedades, por meio das classes, transmitem uma herança aos indivíduos que dela participam, de geração a geração, e de maneira regular e relativamente constante. Esse compartilhar inclui os costumes e as soluções habituais para os problemas recorrentes da vida, os quais têm sido resolvidos gradualmente durante o desenvolvimento histórico da sociedade.

Uma herança social viável provê aos membros da sociedade respostas prontas para as questões mais comuns e que são geralmente levantadas pelos indivíduos a respeito de sua identidade coletiva, sobre quem são como membros de um grupo humano particular, e sobre seus relacionamentos com outros membros não pertencentes a seu grupo (USEEM, 1971, p. 5).

Linton (1945) oferece uma reflexão muito interessante sobre o processo automático e inconsciente de enculturação de um indivíduo. Ele cita um exemplo emblemático de que a última coisa que um morador das profundezas oceânicas descobriria seria provavelmente a água. Esse ser aquático se tornaria cômico da existência da água somente se algo ou alguém o trouxesse à superfície e o pusesse em contato com o ar. Assim, o homem tem tido apenas uma

vaga consciência da existência da cultura, e isso por causa dos contrastes existentes entre os costumes de sua própria sociedade e os de alguma outra com a qual veio a ter contato. “Os que não conhecem outra cultura senão a própria não podem conhecer a sua própria cultura” (LINTON, 1945, p. 125).

Isso reforça a idéia anteriormente abordada, da “mão invisível da cultura”, de Schiffman e Kanuk (2000), onde os indivíduos não têm consciência do grau de influência de sua própria cultura em seus hábitos e comportamentos. A cultura tem o papel de orientar todo ser humano, desde o seu nascimento.

Todo ser humano nasce em um mundo definido pelos padrões culturais já existentes. Assim como um indivíduo que perde sua memória não é mais considerado “normal”, assim também é inconcebível a idéia de uma sociedade – em qualquer momento na história – tornando-se completamente emancipada de sua cultura passada (KLUCKHOHN, 1962, p. 70).

A cultura é um processo fenomenal que ocorre em um tempo e espaço. Espera-se que, por meio da cultura, uma pessoa aprenda normas de comportamento social, amplos princípios gerais, e ideologias que justificam ou racionalizam certas formas de se comportar. Há, no comportamento humano:

[...] padrões de seletividade historicamente criados e feitos pelo homem: premissas convencionais e conceitos que são comunicados (tanto por meio da verbalização explícita quanto por outras formas) dentro do grupo e transmitidos culturalmente, induzindo necessidades e desejos (KLUCKHOHN, 1962, p. 72).

A ordenação do mundo em categorias definidas e subordinadas entre si, refletidas nas enciclopédias, perdeu o seu valor, posto que a descoberta do mundo passa por um processo de ensaio e erro, e ocorre ao acaso para cada ser humano. A cultura formada nas mentes humanas não se limita à educação universitária, mas surge como resultado de um fluxo de conhecimentos recebidos diariamente, pelos meios de comunicação de massa, pela imprensa, pelas revistas, pelo cinema, pela televisão etc.

[...] por uma multiplicidade de meios que agem sobre nós, cuja massa nos submerge e dos quais nos sobram apenas influências transitórias, pedaços de conhecimentos, fragmentos de idéias: ficamos na superfície das coisas, somos impressionados ao acaso pelos fatos que agem mais ou menos vivamente sobre nosso espírito, não exercemos censura nem esforço e o único elemento geral que emerge nessa textura é a noção de densidade maior ou menor da rede do conhecimento (MOLES, 1974, p. 19).

Na relação entre sociedade e indivíduo, este último desenvolve uma cultura individual, que resulta da soma da educação com a experiência vivenciada no domínio do conhecimento.

Moles conceitua a cultura como o *mobiliário do espírito*, cujo papel, na vida social, é o de integrar as percepções em vista. Assim, o indivíduo recebe estímulos do ambiente que, juntamente com o mobiliário do espírito, são re-projetados como imagens, constituindo-se o que se conhece como percepção.

Assim, a cultura pessoal pode ser entendida como a *tela de conhecimentos* sobre a qual se projetam imagens formadas na percepção. Essa tela é constituída por um conjunto de conhecimentos *a priori*, que acabam por atribuir valor, significação e importância às mensagens recebidas do mundo exterior. “Portanto, a força da *cultura* encontra-se essencialmente ligada a *probabilidades de associações*. Ela é ao mesmo tempo a densidade e a extensão desta tela de conhecimentos sobre a qual o indivíduo projeta suas sensações para nela construir percepções” (MOLES, 1974, p. 22).

Assim, há uma relação entre certos conceitos referentes à cultura, sociedade e indivíduo, que são inter-relacionados e interdependentes, sendo a cultura algo contínuo, adaptativo e coletivo.

Em suma, Moles entende que a cultura pode ser concebida como uma rede de conhecimentos estabelecida por uma espécie de destilação de elementos originais. Esse conjunto de ferramentas de pensamento, de que dispõe o ser humano, é a noção objetiva do conceito de cultura, e pode ser chamado de *quadro de conhecimentos ou memória do mundo*. Mas existe ainda outro quadro, formado pelo fluxo permanente dos meios de comunicação de massa, chamado *quadro sociocultural*, sendo este o produto da “cultura social”, englobando os acontecimentos, os fatos, e as formas evidentes da cultura.

Podemos nos habituar a considerar a cultura como algo muito persistente e estável, mas então o fluxo de significados no mundo pode ser considerado em grande parte como uma corrente eterna de impressões e eventos rapidamente formados, sendo alguns deles repetitivos e outros não, e dos quais podemos talvez formar idéias mais duradouras (HANNERZ, 2000, p. 66-67).

Portanto, há dois tipos de quadros socioculturais: o da *memória do mundo* (rede ou quadro de conhecimentos) e o do *fluxo permanente dos meios de comunicação de massa* (quadro sociocultural), ambos podendo ser integrados no cérebro humano ou nas bibliotecas, sendo que tal integração representa a imagem da cultura individual ou coletiva.

Uma vez que a memória do mundo é composta de maneira muito complexa e abrangente, o que por fim acaba influenciando cada indivíduo para a formação de sua própria cultura individual (a sua tela de conhecimentos) é o quadro sociocultural instantâneo, composto pelos

diferentes canais de comunicação – rádio, televisão, imprensa, etc. – deixando um resíduo na memória individual.

O esquema de relações entre a cultura e o homem que dela participa apresenta-se então da seguinte maneira: o indivíduo está situado em um ambiente social e físico, do qual recebe constantemente várias mensagens e assimila-as, de maneira seletiva, por meio da percepção, a fim de integrá-las em seguida em sua memória, onde constituem o mobiliário de seu cérebro ou a sua tela de conhecimentos.

A sociedade, sendo constituída por uma cultura social, possui sua própria rede de conhecimentos ou memória do mundo, que representa todo o conjunto de materiais culturais que ela fabrica, o que fornece uma idéia de uma “Biblioteca Universal”, onde todo esse conhecimento poderia estar acumulado. O quadro sociocultural, pois, é formado pelo conjunto dos sistemas de comunicação de massa, que combina os acontecimentos e os conhecimentos saídos da memória do mundo, segundo um padrão essencialmente coletivo e anônimo, o que resulta nos fatos culturais. O conjunto de tais fatos, que são “derramados” sobre o indivíduo em base diária, leva à idéia de quadro sociocultural.

Moles (1974) entende que o primeiro problema fundamental da cultura é o de elucidar as relações entre o “quadro sociocultural”, a “memória do mundo” e a “estrutura de conhecimentos”. Tudo que um indivíduo recebe e assimila deste quadro sociocultural acaba por formar o seu próprio ambiente cultural. Dessa forma, tais mensagens do mundo exterior são integradas em sua sensibilidade e sua memória para constituir o que se denomina de *cultura individual* (ou mobiliário do cérebro), que funciona como uma espécie de tela de referência, sobre a qual são projetados todos os estímulos da vida cotidiana. É a projeção destes estímulos-mensagem sobre esta tela da cultura individual que constitui a percepção, conforme mencionado.

O evento percebido, devidamente valorizado, situado, colorido, dimensionado, vai agora inserir-se em sua memória, isto é, constituir um pequeno elemento suplementar desta própria tela a que ele se incorpora: o homem é a soma dos eventos pessoais de sua história e dos fatos culturais (MOLES, 1974, p. 30).

Moles considera que a cultura origina-se do “*umwelt social*” (o mundo exterior em seu conjunto), ocorrendo em parte por meio da educação formal recebida na escola, e posteriormente, por meio da impregnação das informações e idéias que surgem nos meios de comunicação de massa, que influenciam o indivíduo e o ligam ao meio em que vive.

[...] o que alcança o indivíduo, o que ele incorpora na textura de seu espírito, chega-lhe muito mais pela impregnação do espírito imerso na esfera das mensagens do que pelo processo racional da educação, certamente mais ordenado e mais metódico, mas que só age durante uma fração restrita da vida [...] (MOLES, 1974, p. 21)

O autor entende, enfim, que as pessoas devem aprender a distinguir o que é a cultura viva, e o que é a cultura adquirida. Para ele, esta última representa a memória comum do grupo social: conjunto das bibliotecas, de escritos e de museus etc.; enquanto que a cultura viva “apresentará uma franja de aquisitividade verbal, uma potência de devir (perenidade), incerta e vaga, mas em perpétua evolução” (MOLES, 1974, p. 27, comentários nossos).

Portanto, os esquemas do ambiente externo fazem com que as pessoas reajam de certas maneiras em certas situações, bem como percebam o mundo de forma harmoniosa. Os esquemas resultantes levam ao surgimento de formatos e proposições culturais, que são filtros culturais básicos, usados pelos indivíduos para atribuir sentido à sociedade e ao ambiente ao redor. Quando esquemas culturais complexos e modelos são infundidos de sentimentos, emoções e reforços positivo e negativo, eles se tornam bem estabelecidos e motivam a agir ou a se comportar de determinada maneira. Portanto, os modelos culturais suportados pelos sentimentos e emoções, e equipados pelas motivações, levam ao surgimento dos valores culturais e crenças.

Crenças, valores e normas que são intersubjetivamente compartilhados, tendem a ser transmitidos de geração a geração e ganham significado público e estabilidade ao longo do tempo. Portanto, para preservar, propagar, compreender e estabelecer normas gerais, crenças, valores e idéias, são atribuídos formatos públicos às questões privadas, e estas são descritas como símbolos, códigos, textos e tradições (SINGH, 2004, p. 99).

O conhecimento compartilhado de forma intersubjetiva é internalizado, fazendo com que as pessoas desenvolvam maneiras de pensar e agir que são compartilhadas culturalmente. O trabalho de Bourdieu (1977 *apud* SINGH, 2004), “*Outline of Theory of Practice*”, propõe o conceito de “Habitús”, que vem a ser um sistema de disposições duráveis e transferíveis como resultado das práticas e experiências do dia-a-dia. Tal conhecimento é variável, impreciso e produtivo na medida em que corresponde a um contexto cultural mais amplo e provê espaço para a variação intracultural.

A idéia do conceito de “Habitús” é semelhante à do conceito de “mobiliário do espírito”, de Moles (1974), sendo que aquele representa o estrato básico do conhecimento simplificado do mundo obtido por um indivíduo em suas práticas diárias na sociedade. O conhecimento na forma de “Habitús” é organizado em esquemas, ou em estruturas mentais simplificadas, que

são coleções de elementos que trabalham em conjunto para processar informações (Strauss e Quinn, 1997 *apud* SINGH, 2004).

Em suma, a cultura é internalizada no nível mais básico em forma de *Habitus*, que é formado pelo mundo extra pessoal das práticas diárias. As disposições transferíveis aprendidas pelas práticas diárias e experiências, que formam o *Habitus*, são organizadas em forma de esquemas básicos e complexos. Quando esses esquemas aprendidos se tornam compartilhados intersubjetivamente, eles geram modelos culturais específicos e de propósitos gerais. Finalmente, esses modelos culturais ajudam os indivíduos a aprender a cultura e a comunicá-la (SINGH, 2004, p. 97).

O termo “partilhado” utilizado na conceituação de cultura oferecida por Linton (1945) e descrita no item 2.1, diz respeito ao fato de que os elementos culturais somente podem assim ser considerados quando compartilhados por dois ou mais membros de uma sociedade. Mas isso não significa dizer que tais elementos devam ser compartilhados por todos os membros de uma sociedade, durante todo o seu período de existência. Já o termo “transmitido” refere-se à transmissão de elementos de conduta de um indivíduo ao outro por meio de instrução ou imitação.

O principal agente na transmissão da cultura é o aspecto manifesto desta, pois os estados psicológicos não podem ser transmitidos. Os demais indivíduos somente podem conhecer tais estados, de outros indivíduos, por meio de suas condutas manifestas que os expressam. O contato com a cultura manifesta e a experiência resultante de tal contato recriam, no indivíduo, o seu estado psicológico que constitui a cultura oculta.

Cada um se encontra engajado, de sua própria maneira, no gerenciamento de uma parcela da cultura contemporânea. O processo cultural combinado, e o habitat geral de significados e práticas adotadas, podem ser entendidos como o resultado de várias buscas deliberadas, por uma variedade de atores, de suas próprias agendas, com diferentes poderes e diferentes alcances, e conseqüências previstas ou imprevisas (HANNERZ, 2000, p. 62).

Hofstede (2001) aborda a questão da programação mental de cada indivíduo, sendo esta parcialmente única e parcialmente compartilhada com outros. O autor defende que a parte singular, ou única, dos programas mentais, pode ser dividida em três níveis: universal, coletivo e individual. O menos singular, mas o mais básico de todos, é o nível universal, que é compartilhado por todos, ou quase todos, os indivíduos. Este é o sistema operacional biológico, que inclui diversos comportamentos expressivos, como rir, chorar, se associar ou se mostrar agressivo com outros, similar ao comportamento de alguns animais. O nível coletivo é compartilhado com algumas pessoas e não com todas, sendo comum entre pessoas do mesmo grupo, mas diferindo entre pessoas de grupos diferentes. Toda a parte subjetiva da cultura (a objetiva se refere aos artefatos culturais, por exemplo) pertence a esse nível, que

engloba também a linguagem, o respeito com os mais velhos, a maneira de perceber atividades humanas gerais, como comer, fazer sexo etc.

O nível individual da programação mental é o único verdadeiramente singular – não há duas pessoas programadas exatamente do mesmo jeito, mesmo que sejam gêmeos idênticos crescidos juntos. Esse nível se refere à personalidade individual, com um vasto espectro de comportamentos alternativos dentro de uma mesma cultura coletiva. Mesmo havendo tal divisão, a fronteira entre os três níveis não é clara e bastante distinta, não sendo fácil diferenciar o que é individual do que é coletivo, assim como não é fácil distinguir o que é um fenômeno cultural específico daquilo que é humanamente universal.

Tais programações mentais podem ser herdadas geneticamente ou aprendidas ao longo da vida. O nível universal é o mais totalmente herdado, enquanto que o nível individual também possui ao menos uma parte dessa programação herdada (filhos criados da mesma forma, com capacidades e temperamentos distintos). É justamente no nível coletivo que a maior parte da programação mental é aprendida, considerando-se que pessoas com genes totalmente diferentes compartilham programações mentais. A transferência dos programas mentais coletivos é um fenômeno social, e dura toda a vida de um indivíduo, sendo fortemente aprendida durante a juventude, pois nessa época costumam ocorrer os fatos mais fundamentais relativos à vida (HOFSTEDE, 2001).

Hannerz (2000) entende que é possível haver outras complexidades no repertório cultural de uma pessoa, que sejam compartilhadas apenas com pessoas específicas, com as quais haja uma identificação mais íntima. Há, para o autor, uma identidade cultural seletiva, que induz ao sentimento de pertencer a uma comunidade particular, com limites definidos, além de “um mosaico cultural de organização do mundo, e é nesse ponto do mundo contemporâneo que a noção de cultura é combinada com a de identidade, até ao ponto em que a troca entre ‘cultura’ e ‘identidade cultural’ pode ocorrer quase imperceptivelmente” (HANNERZ, 2000, p. 63).

Nesse contexto de cultura e identidade cultural, Steward (1955) defende que a cultura total não é sinônimo de cultura nacional. O autor explica que, por cultura nacional entende-se todo o conjunto de produtos culturais ou conquistas nacionais nos campos da ciência, literatura, filosofia, religião, e assim sucessivamente, o que implica em um nível nacional de integração sociocultural. A cultura nacional também pode, ainda, ser utilizada para representar instituições governamentais, econômicas, religiosas e outras, que funcionem em escala nacional, e que afetem os membros da sociedade, ainda que de maneiras distintas para cada segmento sociocultural. Steward também caracteriza a cultura nacional como o denominador

comum comportamental que é compartilhado por todos os membros de uma nação e que pode ser averiguado por meio da observação direta dos indivíduos.

O denominador comum ao qual Steward se refere pode ser afetado de três formas:

1) Alguns comportamentos e traços de personalidade podem resultar da educação infantil, e podem ser aprendidos no contexto familiar e sob influências que se iniciam na infância, podendo, ainda, perdurar por muitos anos. Como a sociedade é heterogênea, as famílias de subgrupos socioculturais podem exercer influências distintas nas crianças. Os padrões comportamentais da comunidade não afetam fortemente a personalidade, uma vez que não envolvem comida, conforto físico, bem-estar e segurança, na mesma medida em que ocorre no contexto familiar.

2) Há um comportamento comum de todas as pessoas dentro de uma nação, na medida em que elas participam das mesmas instituições nacionais, devem obedecer à mesma legislação, e compartilham, em alguma medida, a religião nacional, e as instituições militares e sociais. O que ocorre é que essas instituições nacionais podem exercer efeitos diferentes sobre os membros de grupos subculturais.

3) Deve haver um denominador comum que resulta da influência dos meios de comunicação em massa. A educação estadual, a literatura geral, os jornais e revistas, o rádio e a televisão, podem alcançar praticamente qualquer pessoa.

Os efeitos das práticas compartilhadas nacionalmente, como a educação infantil e os padrões familiares, a participação comum nas instituições nacionais, e as comunicações de massa, todos servem para desenvolver uniformidades nacionais de comportamento individual. Mas, como ainda existem diferenças regionais significativas, não se pode assumir que o denominador comum nacional se sobrepõe às diferenças subculturais em importância, de maneira que o comportamento individual possa ser compreendido apenas pelo primeiro. A sociedade moderna é um composto heterogêneo, e mesmo o denominador comum de comportamento compartilhado é um composto de muitas partes distintas.

Nenhum indivíduo ou grupos de indivíduos carregam um padrão nacional completo. Eles participam somente em porções especiais da cultura como um todo. Eles são membros de uma subcultura que possui uma relação especial com a cultura nacional total. [...] O processo de assimilação é, de forma alguma, uma simples substituição de aspectos nativos por um padrão nacional completo (STEWART, 1955, p. 46-47).

Entende-se por subcultura, um estrato distinto da cultura maior, formado por indivíduos que compartilham dos mesmos valores e interesses, constituindo-se um grupo homogêneo de pessoas. Hannerz (2000) acredita também na existência de micro-culturas, que são as

composições criadas por cada indivíduo de uma sociedade. Muitos aspectos dessas micro-culturas podem ser compartilhados com outros grupos ou até mesmo com uma única pessoa, e são formadas por todos os *inputs* recebidos pelo indivíduo, referentes às suas leituras, o que ouviu no rádio, o que viu na televisão, na Internet, suas experiências e todo o conteúdo recebido ao longo de sua vida.

Tal individualização pode, em alguns momentos, ser agradável, e pode até mesmo parecer libertadora. Em outros momentos pode parecer um pouco perturbadora, e podemos nos envolver com isso apenas em parte por escolha própria, e em algumas vezes por meio de circunstâncias impostas a nós. Em qualquer das duas maneiras, não combina de forma alguma com o cenário de homogeneização global (HANNERZ, 2000, p. 64).

Neiva (2000, p. 32) expõe que “a idéia de singularidade cultural era marginal na teoria cultural primitiva, sendo que o conjunto de valores predominante em um grupo social particular era considerado como parte de um todo único que organizava a aparente diversidade humana”. Assim, as fronteiras entre os grupos de indivíduos eram consideradas menos relevantes que o reconhecimento de uma herança subjacente à multiplicidade de culturas.

Mas a cultura é dinâmica, portanto torna-se mais interessante focar no modo como as gerações em sociedades que enfrentam mudanças muito rápidas, avaliam, reagem e redefinem suas próprias heranças sociais. As gerações reconstróem suas heranças sociais tanto em seus relacionamentos internos quanto externos. Não existe nenhuma herança social intacta. As sucessivas gerações de cada sociedade impactam e transformam as heranças sociais, gradualmente (USEEM, 1971).

Hannerz (2000) entende que não há um estado de continuidade e de eternidade em seu conceito de cultura, e que o ser humano possui uma forte influência na formação dessa. Para ele a cultura é algo fluído e impermeável, não totalmente independente das várias condições materiais e práticas. “Para manter a cultura em dinamismo, as pessoas precisam inventá-la, refletir sobre ela, experimentá-la, memorizá-la (ou armazená-la de alguma outra forma), debatê-la e passá-la adiante” (HANNERZ, 2000, p. 65).

2.6.2 Aculturação

A interdependência entre pessoas e nações trouxe conseqüências que podem ser vistas nas mudanças culturais e em suas gerações, nos processos de aprendizagem e compartilhamento da cultura, e nos sistemas sociais conectados.

Conforme visto anteriormente, a cultura individual é uma forma de percepção para cada um, da mesma forma como funciona o sistema de comportamentos e atitudes. Assim, somente é possível observar outras culturas por meio da própria cultura do indivíduo.

Quando um indivíduo finalmente reconhece os aspectos de sua própria cultura, ele está apto a identificar e a compreender os aspectos mais característicos de outras culturas, que não a sua, e na medida em que aceita e adota os padrões comportamentais e o conjunto de crenças e valores dessa nova cultura, pode-se dizer que se iniciou um processo de aculturação do indivíduo.

Analisando-se as mudanças culturais e o fenômeno da aculturação em sistemas socioculturais mais complexos, conclui-se que a cultura de uma nação moderna não se constitui apenas de uma norma comportamental, que possa ser observada pelos indivíduos que compõem essa nação.

A metáfora do fluxo cultural possui implicações temporais e espaciais, e inclui a idéia de mobilidade e expansão. Mas o fluxo cultural não deve ser entendido apenas como o simples transportar de formas tangíveis com significados intrínsecos. “As culturas locais são mais fortes do que se imaginava. As pessoas são bastante capazes de aproveitar os aspectos da cultura global de que gostam, ignorar o restante, e permanecer firmes em relação aos aspectos que mais amam de suas próprias culturas” (HINES, 2008, p. 18).

Hsu (1954) reconhece que, na década de 1950, muito pouco se sabia a respeito da dinâmica que envolve a aceitação, integração ou rejeição de novos elementos culturais, por uma sociedade. O autor discorda do pensamento de que basta que novos elementos culturais sejam apresentados às sociedades para serem aceitos, e defende que há plena evidência de que o processo de aceitação é muito seletivo. Nesse sentido, o que se podia afirmar, à época, era que o processo envolvia os seguintes aspectos (HSU, 1954, p. 198):

- 1) Quanto menor a inquietação presente nos padrões culturais pré-existentes envolvidos na aceitação de novos elementos culturais, mais provavelmente estes últimos serão aceitos.
- 2) Novos elementos culturais que sejam congruentes com o sistema social já existente, de valor-atitude, serão mais prontamente aceitos que aqueles que sejam incoerentes. Ambas as generalizações vistas devem ser qualificadas como “outras coisas permanecendo constantes”.

3) A transmissão de elementos culturais de uma sociedade a outra ocorre primeiramente em um nível objetivo público. A sociedade receptora empresta elementos culturais da maneira como são percebidos por ela, sem uma compreensão completa dos significados e associações relacionados a tais elementos, como na cultura doadora. De fato, é virtualmente impossível transferir tais significados, devido a dificuldades semânticas. A atribuição de significados e associações pela sociedade receptora é um dos mais importantes processos envolvidos na integração de novos elementos em uma cultura.

A transformação da sociedade, de pré-industrial para industrial, alterou profundamente as experiências diárias dos indivíduos, bem como a visão predominante de mundo. Na era pré-industrial, a sociedade era bastante dependente das forças da natureza, como as estações, as tempestades, a fertilidade dos solos, a água etc. Com a industrialização, a sociedade passa a ser menos dependente da natureza, e passa a focar atividades que possam driblar as forças naturais e dominar o meio ambiente.

A sociedade pós-industrial passa a ser direcionada não mais pela batalha entre homem e natureza, ou pela extrema valorização de coisas e objetos, mas pelo intenso relacionamento entre pessoas. “Um esforço menor é destinado à produção de objetos, e um esforço maior empregado nas atividades de comunicação e processamento de informações. Cada vez mais pessoas empregam suas horas produtivas lidando com outras pessoas e símbolos” (INGLEHART; BAKER, 2000, p. 22).

A riqueza das nações industrializadas avançadas implica no fato de que os indivíduos tomam por certo que suas necessidades essenciais serão supridas, o que resulta em uma alteração dos valores prioritários, de um foco na segurança física e econômica, para o bem-estar subjetivo e a qualidade de vida. Esse fato implica em que a mudança cultural não é linear, mas se move em outras direções, principalmente após a chegada da sociedade pós-industrial.

Sociedades diferentes seguem trajetórias diferentes mesmo quando são submetidas às mesmas forças de desenvolvimento econômico, em parte devido a fatores situacionais específicos, como a herança cultural, que moldam como uma sociedade particular se desenvolve (INGLEHART; BAKER, 2000, p. 22).

Um dos principais temas discutidos no trabalho de Inglehart e Baker é a modernização das sociedades e a persistência de valores tradicionais. Nesse sentido, há duas escolas de pensamento. Uma defende a convergência dos valores como resultado da modernização, considerando esta última como sendo as forças políticas e econômicas que orientam as mudanças culturais. Assim, os valores tradicionais desaparecem e são substituídos por valores

“modernos”. A segunda escola defende a persistência dos valores tradicionais, mesmo com as mudanças políticas e econômicas vividas por uma nação. Para os defensores desta escola, como DiMaggio (1994), os valores são relativamente independentes das condições econômicas, não ocorrendo a tal convergência para valores mais modernos, sendo que os tradicionais continuam influenciando as mudanças culturais causadas pelo desenvolvimento econômico.

Inglehart e Baker (2000) sugerem que o desenvolvimento econômico resulta em duas dimensões principais da diferenciação intercultural: a primeira, relacionada à era da industrialização e o crescimento da classe trabalhadora; e a segunda, que reflete as mudanças relacionadas às condições afluentes da sociedade industrial avançada e ao aumento dos setores de serviços e conhecimento.

Huntington (1993 *apud* INGLEHART; BAKER, 2000, p. 22) entende que há uma divisão do mundo em oito grandes civilizações ou “zonas culturais”, baseada nas diferenças culturais que existem há séculos. As tradições religiosas ainda poderosas atualmente moldaram tais zonas culturais, apesar das forças da modernização. As zonas são o Cristianismo Ocidental, o mundo Ortodoxo, o mundo Islâmico, e as zonas do Confucionismo, Japonesa, Hindu, Africana e América Latina.

Putnam (1993) e Fukuyama (1995) consideram que as tradições também exercem grande influência, e têm observado que os traços culturais distintivos de uma sociedade tendem a perdurar por um longo período de tempo e que continuam a moldar o desempenho político e econômico de uma sociedade. Hamilton (1994) entende que, apesar do capitalismo ter se tornado quase um estilo de vida universal, os fatores de uma civilização ainda exercem grande influência sobre a organização das economias e das sociedades. Apesar da globalização da economia, não houve uma correspondente universalização da cultura ocidental, sendo que os países não-ocidentais continuam o seu desenvolvimento por meio da reinvenção e re-incorporação de padrões da civilização não-ocidental.

A impressão de que estamos nos movendo em direção a um “McMundo” uniforme é, em parte, ilusória. Como Watson (1998) demonstra, os aparentemente idênticos restaurantes do McDonald’s que se espalharam por todo o mundo, na verdade possuem diferentes significados sociais e diferentes funções sociais em diferentes zonas culturais (INGLEHART; BAKER, 2000, p. 22).

Cada pessoa possui idéias próprias a respeito de outras partes do mundo, do que está fora de seu próprio país, e isso se torna parte do repertório cultural de cada um, mesmo em uma era de interconectividade global. Muitas vezes, um indivíduo tem acesso somente a más notícias

de algum país distante, com o qual ele nunca teve contato pessoal, e isso o faz formar uma idéia daquele país, muitas vezes preconceituosa e irreal.

Entretanto, apesar da força da cultura local, do seletivo processo de aceitação de novos elementos culturais, e da manutenção de certas tradições e traços culturais por longos períodos, alguns autores entendem que as relações interculturais, tanto humanas quanto de mercados distintos, não podem ser ignoradas. Para eles, o mundo é interdependente, a despeito das características mais marcantes de cada sociedade.

Atualmente, nenhuma cultura pode aspirar ao isolamento. A identificação cultural se encontra, mais que nunca, sob a pressão global da troca de informações. “E por que deveríamos aceitar, sem críticas, a oposição entre o que é natural e o que é cultural, entre aquilo que é herdado da genética e aquilo que é obtido por meio da interação humana?” (NEIVA, 2000, p. 31). Para ele, o mundo natural e a mente humana não são sistemas isolados, mas inter-relacionados.

Neiva não aceita a idéia de que a cultura é uma abstração idealizada, como uma forma de distinguir os seres humanos e a variedade de grupos sociais, assim como separar o homem do mundo natural. Nesse sentido, o propósito da cultura seria o de separar o que é “nosso” do que é “dos outros”, sendo que os grupos sociais são diferentes porque possuem culturas diferentes. A discordância do autor está em que este argumento é insustentável em um mundo de comunicação global.

Os sistemas culturais singulares são alcançados por uma imensa quantidade de informações e comunicações que circulam globalmente, com todas as possibilidades oferecidas pela Internet, o que representa uma tendência sem volta, num mundo quase sem barreiras. Para Useem (1971, p. 7), “o rápido desenvolvimento das relações interculturais em um mundo crescentemente interdependente altera significativamente a natureza da cultura em sociedades e países, e expande impressivamente o escopo sociológico de nossos interesses potenciais”.

Nesse contexto, a distância geográfica já não representaria mais uma barreira contra a interação cultural e as influências, sendo possível, para as pessoas, transpor as fronteiras nacionais em busca da interação.

De fato, os conflitos globais não serão mais entre nações, mas entre idéias culturais conflitantes. Talvez até mesmo as particularidades culturais serão dramaticamente diminuídas. Os indivíduos se tornarão mais poderosos uma vez que possuem muito mais opções para escolher, com poucas restrições, que produtos culturais consumirão (NEIVA, 2000, p. 49).

Hannerz (2000) acredita que, uma vez que o indivíduo participa do fluxo cultural dentro e entre as principais estruturas organizacionais (estado, mercado, movimento e forma de vida), não há nada em seu repertório cultural que ele não divida com outros grupos de pessoas. Algumas dessas estruturas e significados são compartilhados com o mundo todo, como por exemplo, o uso de sabonetes e palitos de fósforo.

Indivíduos compõem uma “colcha de retalhos” transcultural, com pedaços de culturas tradicionais e singulares. Considerando-se que o espaço marginal entre os grupos está radicalmente reduzido, e sem fronteiras que os separem, precisamos de uma teoria sobre cultura capaz de lidar com o tipo de individualismo que se espalhará, como uma mancha, sobre a experiência contemporânea (NEIVA, 2000, p. 50).

Considerando-se todos os aspectos mencionados, cada autor possui motivos razoáveis para defender tanto a universalização da cultura quanto também para refutar tal idéia, defendendo que cada sociedade e país continuará a manter seus próprios aspectos e peculiaridades, mesmo em um mundo com grande interconexão.

Os aspectos mais arraigados de uma cultura não desaparecem instantaneamente, bastando para isso que outros elementos culturais sejam oferecidos. Alguns traços culturais podem ser extremamente duradouros, ainda que influenciados sutilmente por novos conceitos. Além disso, há que se considerar também que sociedades diferentes seguirão trajetórias também diferentes, e que cada região pode reagir de forma mais ou menos lenta à pressão global pela universalização de produtos e idéias.

Apesar da aparente suave transposição das fronteiras nacionais, o mundo ainda mantém muitas de suas barreiras culturais que, apesar de não totalmente intactas, ainda permanecem. Grande parte dessas barreiras culturais acaba por determinar ou influenciar os hábitos de consumo da população. O próximo item abordará a complexa relação entre cultura e consumo.

2.7 Cultura e Consumo

A cultura e o consumo estão fortemente relacionados, pois o que os indivíduos consomem é, em grande parte, influenciado pela cultura à qual pertencem. Da mesma forma, como um processo de retro-alimentação, os hábitos de consumo de uma sociedade também acabam por influenciar os costumes e as características de um povo, podendo alterar em níveis diferentes, as peculiaridades de uma cultura em particular.

Considerando-se que todo o ciclo de consumo na vida do homem inicia-se a partir de seu reconhecimento das necessidades, a motivação surge como resultado da percepção de que há algo faltando, e isso leva os indivíduos a assumir determinadas condutas de comportamento e de consumo. Esse processo, que resulta na formação das atitudes e, conseqüentemente, de tendências comportamentais, acaba por influenciar a formação e o funcionamento da sociedade e da cultura.

Todo indivíduo possui necessidades inatas e adquiridas (SCHIFFMAN; KANUK, 2000). As inatas correspondem às necessidades básicas, como as fisiológicas, também chamadas necessidades primárias. As necessidades adquiridas, também conhecidas como secundárias, são desenvolvidas ao longo da vida e sofrem grande influência de muitos fatores, dentre eles os culturais.

Assim, a partir de uma necessidade sentida pelo consumidor, este passa a sofrer um sentimento de desconforto originado pela diferença entre o estado real (deficitário de algo) e o estado desejado (satisfação de uma necessidade). Tanto as necessidades quanto os desejos não satisfeitos geram uma tensão no indivíduo. Tal tensão provoca o surgimento da motivação, que é a força que objetiva reduzir a situação desconfortável. Sendo a força motriz de todo comportamento humano, a motivação tem como alvo a satisfação e a conseqüente diminuição do estado de tensão e frustração inicial.

Após se sentir motivado, o consumidor passa a direcionar sua atenção aos estímulos do ambiente que estejam relacionados à diminuição do estado desconfortável, que se instalou devido à falta de atendimento de suas necessidades e desejos atuais.

Dentre as necessidades já reconhecidamente existentes para cada indivíduo, Linton (1945) considera que há três tipos principais que devem ser considerados: a necessidade de reação emocional aos outros indivíduos, qual seja, o desejo de se relacionar com outras pessoas, afetivamente e no âmbito social; a necessidade de segurança a longo prazo, que compreende as satisfações presentes e as futuras, que permanecem incertas; e a necessidade de novas experiências, em que o indivíduo se cansa da monotonia daquilo que lhe é familiar, e parte em busca de novas sensações.

Há muitas e distintas formas de classificar necessidades, sendo a do psicólogo americano Abraham Maslow uma das mais conhecidas e difundidas. Maslow influenciou grandemente as ciências sociais por meio de seus estudos sobre os tipos de necessidades dos indivíduos, classificando-as em cinco principais grupos, hierarquicamente, da mais urgente para a menos urgente: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Embora ele tenha desenvolvido tal classificação para aplicação à vida humana de forma geral,

os resultados de seus estudos têm sido utilizados para a compreensão do comportamento dos indivíduos também na dimensão do consumo.

Os consumidores não decidem no isolamento, mas em um contexto social repleto de influências interpessoais (externas) e intrapessoais (internas). Apesar das diversas classificações para os diferentes tipos de necessidades, e de sua inegável importância para o entendimento do comportamento humano, a formação da personalidade e da conduta humana não pode ser explicada somente pela existência de necessidades e pelas maneiras escolhidas, individualmente, para satisfazê-las. A experiência com o meio em que vive um indivíduo contribui para a formação de sua conduta e de sua atitude.

A cultura não pode ser explicada apenas por meio das necessidades humanas. Entretanto, estas representam uma pré-condição para a cultura, e a maneira como as necessidades são satisfeitas guarda uma forte relação com a cultura do indivíduo. Além disso, um indivíduo somente atribui importância a alguns aspectos e segmentos culturais, como arte, religião e ciência, quando suas necessidades básicas se encontram atendidas. Assim, tais segmentos culturais não poderiam ser explicados por meio das necessidades fisiológicas.

Entre o meio natural e o indivíduo existe sempre, interposto, um meio humano, que é vastamente mais significativo. Esse meio humano consiste num grupo organizado de outros indivíduos, isto é, uma sociedade, e em um modo particular de vida, característico desse grupo, isto é, uma cultura. É a interação do indivíduo com esses outros a responsável pela formação da maior parte de seus padrões de conduta, até mesmo de suas reações emocionais mais profundas (LINTON, 1945, p. 24).

Arnould e Thompson (2005) abordam a teoria que estuda o comportamento do consumidor considerando-se os aspectos socioculturais, experimentais, simbólicos e ideológicos do consumo. A CCT, termo oferecido pelos autores, que significa *Consumer Culture Theory* (Teoria da Cultura do Consumidor) diz respeito a um conjunto de perspectivas teóricas que se referem às relações dinâmicas entre as ações dos consumidores, o mercado, e os significados culturais, e pode contribuir para a pesquisa sobre o consumidor por meio do estudo das dimensões culturais do ciclo de consumo.

O consumo é algo central para a cultura do consumidor, seja o consumo de serviços ou bens, de produtos considerados *commodities* ou com alto grau de diferenciação. Contrariamente à visão antropológica de que os indivíduos são os condutores da cultura, consumidores são vistos como produtores da cultura (ARNOULD; THOMPSON, 2005).

No contexto da CCT, a cultura é considerada além de um sistema homogêneo de significados coletivamente compartilhados, estilos de vida, e valores unificadores compartilhados pelos

membros de uma sociedade. A cultura, aos olhos dessa teoria, é compreendida como um tecido de experiências, significados e ações, e tem o seu foco nas dimensões experimentais e socioculturais do consumo, compreendendo temas como simbolismo de produto, práticas rituais, histórias de consumidores relacionadas a significados de produtos e marcas, e fronteiras simbólicas.

[...] a CCT explora a distribuição heterogênea de significados e a multiplicidade de grupos culturais sobrepostos, que existem dentro da estrutura sócio-histórica mais abrangente da globalização e do capitalismo de mercado. Portanto, a cultura do consumidor denota um arranjo social no qual as relações entre a cultura de vida e os recursos sociais, e entre os significativos estilos de vida e os recursos simbólicos e materiais dos quais aqueles dependem, são mediados pelo mercado (ARNOULD; THOMPSON, 2005, p. 869).

A CCT defende que o consumo é historicamente moldado pelas práticas socioculturais presentes nas estruturas e ideologias dos mercados dinâmicos. Assim, são considerados os significados culturais, as influências sócio-históricas, e as dinâmicas sociais que moldam as experiências e as identidades do consumidor, em um amplo contexto da vida cotidiana.

O termo “cultura do consumidor” também conceitua um sistema interconectado de imagens, textos e objetos comercialmente produzidos e utilizados pelos grupos – através da construção de práticas, identidades e significados sobrepostos e, às vezes, até conflitantes – para criar um senso coletivo de seus ambientes e para orientar as experiências e as vidas de seus membros (KOZINETTS, 2001 *apud* ARNOULD; THOMPSON, 2005, p. 869).

A teoria da cultura do consumidor é compreendida, assim, como um arranjo social em que os mercados mediam as relações entre a cultura viva e os recursos sociais, entre estilos de vida significativos e recursos simbólicos e materiais. Tal idéia inspira a pesquisa do consumidor, que acessa os aspectos socioculturais, experienciais, simbólicos e ideológicos do consumo. “Além do mais, a cultura do consumidor descreve uma rede densamente elaborada de conexões globais e extensões por meio das quais as culturas locais se encontram progressivamente inter-relacionadas pelas forças do capital transnacional e da mídia global” (ARNOULD; THOMPSON, 2005, p. 869).

A pesquisa na teoria da cultura do consumidor, sobre os padrões sócio-históricos de consumo, explora as influências exercidas pelas estruturas institucionais e sociais sobre o consumo, bem como as relações entre as experiências do consumidor, os sistemas de crenças e práticas, e essas estruturas institucionais e sociais (ARNOULD, 2006). Outro importante tema abordado pela CCT é a maneira como os consumidores ativamente atribuem significado às propagandas, marcas, ambientes de varejo, ou bens físicos, de forma a corresponder e manifestar suas circunstâncias pessoais e sociais, além de suas identidades e objetivos de vida.

Assim, o consumidor possui uma extensa e heterogênea gama de recursos, proporcionada pelo próprio mercado, dos quais é possível construir identidades individuais e coletivas (ARNOULD; THOMPSON, 2005).

Para o antropólogo norte-americano Marshall Sahlins, a sociedade capitalista ocidental é uma forma específica de ordem cultural, sendo regida não exclusivamente pela racionalidade econômica, mas com dimensões culturais e simbólicas também. Assim, o significado social de um objeto é menos visível por seus atributos físicos que pelo valor que ele assume na troca. Para Sahlins, a utilidade de um objeto para um indivíduo é um significado construído pelos próprios sujeitos, e não uma qualidade intrínseca do objeto. Dessa forma, os objetos apenas representam algo importante na sociedade humana conforme a própria significação que os homens lhe atribuem (JAIME JÚNIOR, 2001).

Barros e Rocha (2006) também concordam com a visão simbólica do consumo. Para eles, o consumo representa um sistema de significação, e a principal necessidade social que supre é a necessidade simbólica. Assim, o consumo é como um código, e por meio dele são traduzidas boa parte das relações sociais e elaboradas muitas das experiências de subjetividade. Esse código, ao traduzir sentimentos e relações sociais, forma um sistema de classificação de coisas e pessoas, produtos e serviços, indivíduos e grupos.

O consumo permite um exercício de classificação do mundo que nos cerca a partir de si mesmo e, como é próprio dos códigos, pode ser sempre inclusivo. [...] De um lado, inclusivo de novos produtos e serviços que a ele se agregam e são articulados aos demais, e de outro, inclusivo de identidades e relações sociais que são definidas, em larga medida, a partir dele. [...] nossa cultura vivencia o consumo como forma privilegiada de, por meio dele, traduzir afetos, desejos e relações sociais, elaborando uma visão de mundo (BARROS; ROCHA, 2006, p. 45-46).

Barros e Rocha argumentam que as pesquisas que classificam os consumidores em classes sócio-econômicas, definidas pela posse de bens de consumo e/ou renda, reduzem a complexidade do mercado ao *preço de entrada*, isto é, o preço que se paga para adquirir bens e usufruir serviços. Para eles, o consumo é um sistema cultural complexo - parte fundamental da sociedade contemporânea - e conhecer efetivamente este fenômeno é indispensável para compreender as diferenças simbólicas existentes entre os sistemas de produção e consumo de produtos. Assim, os indivíduos possuiriam livre acesso ao repertório cultural que envolve compras, trabalhos, gastos e ganhos.

[...] a abordagem antropológica do consumo – representada por autores fundamentais como Marcel Mauss (1974), Thorstein Veblen (1965), Mary Douglas (1978), Marshall Sahlins (1979) e Colin Campbell (1987), entre outros – argumenta que nem o dinheiro, nem a razão prática nem a lógica econômica explicam os diferentes significados do consumo. Uma vez que se pode pagar o preço de

entrada para adquirir bens e usufruir serviços, as escolhas se tornam completamente dependentes da ordem cultural, de sistemas simbólicos e de necessidades classificatórias (BARROS; ROCHA, 2006, p. 37).

Dentre esses autores fundamentais citados, Barros e Rocha oferecem especial ênfase ao trabalho de Thorstein Veblen e de Marcel Mauss. Veblen, em *A Teoria da Classe Ociosa*, publicado em 1899, trata da questão de retirar o consumo da posição de simples reflexo da produção, e considerá-lo também como um discurso sobre as relações sociais. Veblen ultrapassou a visão utilitária do consumo que prevalece no viés economicista, enfocando o significado cultural contido nesse fenômeno e em suas práticas. Portanto, não se trata de reduzir esse fenômeno ao indivíduo, uma vez que o consumo é um fato social capaz de gerar representações coletivas.

Dessa forma, o consumo se torna algo simbólico, e Veblen aponta o lugar central do consumo como uma forma de comunicação, ou seja, uma expressão de *status*, de construção e evidência de diferenças sociais. Produtos e serviços são associados a certos tipos de grupos sociais, estilos de vida, perspectivas e desejos, envolvendo toda uma sociedade em um sistema de comunicação de poder e prestígio.

Outra referência igualmente importante é o clássico de Marcel Mauss, *Ensaio Sobre a Dádiva*, publicado em 1923. Neste texto, a ordem cultural é decisiva nas situações de troca, e o caráter utilitarista e racional passa a ser algo relativo.

As trocas são fenômenos coletivos [...]. As trocas respondem a necessidades culturais e não apenas econômicas, como retribuição, honra, prestígio, poder e, principalmente, o dar e o receber como obrigação da própria troca [...]. A produção deixa de ser vista como uma prática lógica de eficiência material, e se insere no reino da intenção cultural (BARROS; ROCHA, 2006, p. 38).

Fica evidente, assim, a íntima ligação entre os aspectos culturais e os hábitos de consumo de bens e serviços. Uma vez que o consumidor se encontra envolvido nessa complexa rede de significados, que é a cultura, todas as suas decisões – e isso envolve o consumo – serão inevitavelmente influenciadas pelas principais nuances culturais, crenças, normas e costumes de sua sociedade. Portanto, não há como dissociar o consumo da cultura, nem considerá-los como fenômenos ou conceitos independentes.

Embora a atuação no mercado doméstico traga conforto para as organizações e seus líderes (devido ao domínio do ambiente e da cultura), a competição que se acendeu entre mercados globais e não mais restrita apenas a mercados locais, impôs a necessidade de expansão dos negócios para além das fronteiras nacionais (SINA, 2008).

A atuação comercial em países distintos implica em desafios que podem ir além das diferenças lingüísticas. A cultura, entendida em sua concepção mais abrangente, torna-se muitas vezes um opositor ainda mais difícil de ser “combatido” que a própria concorrência. Assim, quando se considera a internacionalização de marcas, as dificuldades lingüísticas representam apenas uma das nuances culturais que devem ser corretamente gerenciadas.

Em suma, diante de todos os conceitos revistos sobre cultura e sua relação com a sociedade, com o indivíduo, e com o consumo, torna-se uma tarefa difícil apresentar, em uma única frase, um conceito ao mesmo tempo abrangente e satisfatório sobre o que é, de fato, a cultura, principalmente ao se considerar as ambigüidades que sempre se fizeram presentes, desde o início, nas tentativas de conceituar o termo. Retoma-se aqui, a dificuldade identificada por Ogburn (1964), de que a cultura, sendo um termo tão amplo e com tantos significados, não possa ser completamente definida em apenas uma frase.

Entretanto, analisando-se as definições apresentadas pelos diversos autores, pode-se considerar apropriada a conceituação de cultura como sendo a personalidade de uma sociedade, um conjunto de padrões comportamentais adquiridos e transmitidos por meio de vários símbolos, como a linguagem, o vestuário, os hábitos alimentares, o idioma, os produtos, as formas de relacionamento social etc., conjunto este permeado por crenças, valores e costumes que caracterizam um grupo de pessoas. Este será o conceito considerado por ocasião da realização das próximas etapas deste trabalho.

Embora a cultura, conforme abordado, tenha duas significações extremas, a pessoal (cultura interiorizada) e a coletiva (compartilhada entre os membros de uma sociedade), para corresponder ao problema de pesquisa apresentado nesta tese, será considerada a cultura como uma expressão do pensamento de uma coletividade, um contexto social, seguindo a escola de pensamento de Geertz (1973), cuja abordagem interpretativista considera a cultura como um contexto, algo público, cujo significado é armazenado e transmitido por meio de símbolos sociais. Os aspectos culturais que se pretende investigar por ocasião da pesquisa de campo permeiam tanto aqueles chamados manifestos, como os costumes, a linguagem e a conduta pública, quanto os chamados ocultos, como as crenças e os valores.

Considerando-se os aspectos culturais apresentados e toda a diversidade de conceitos e de tentativas de explicações para os fenômenos culturais, seu armazenamento, sua transmissão ou manutenção, levantam-se os seguintes questionamentos a respeito das diferenças culturais e a atuação internacional de marcas de serviços: como as organizações consideram os aspectos culturais de outros países nos quais pretendem atuar? Tais organizações consideram os aspectos manifestos e ocultos da cultura local? Como lidam com as barreiras culturais com

as quais se defrontam nesta tentativa de internacionalização? Houve, de fato, uma queda das barreiras culturais após a globalização, ou as culturais locais se mantiveram inalteradas?

O próximo capítulo abordará os conceitos de imagem e identidade de marca, posicionamento e gestão internacional de marcas de serviços, assim como as peculiaridades e características desse tipo de gerenciamento, à luz do conceito de cultura, tratado no presente capítulo.

3. GESTÃO DE MARCAS DE SERVIÇOS NO MERCADO EXTERNO

Os clientes têm de reconhecer que você representa alguma coisa (Howard Schultz, Starbucks)

O consumo é algo imperativo para a sobrevivência humana em sociedade. Não há como um indivíduo viver e se desenvolver sem que necessite do consumo de alguns itens básicos, como comida, roupa, abrigo etc. Para que as pessoas possam consumir, é necessário haver também organizações que produzam bens e serviços. Assim, se de um lado as empresas necessitam dos consumidores para sua sobrevivência econômica, de outro os consumidores também necessitam das empresas e de seus produtos para que possam viver socialmente.

Com o advento da industrialização, novas tecnologias surgiram e possibilitaram a criação de bens e serviços nunca antes imaginados ou idealizados. Concomitantemente ao desenvolvimento tecnológico, houve também uma melhora significativa nos sistemas de produção, que passaram a ser mais eficientes.

Mas o consumo não possui somente esse caráter utilitário, funcional. Pessoas também consomem em busca de felicidade, por meio da realização pessoal, desejos e aspirações, e sensação de prazer e bem-estar proporcionado pelos produtos.

É nesse contexto que a marca exerce seu papel fundamental, materializando esse processo de auto-satisfação, seduzindo, fascinando e conquistando mentes e corações de consumidores.

Assim, a importância da marca, no âmbito do consumo, resulta no fato de que a distinção final de um produto se dá pelo valor da marca. É ela quem vai traduzir, de forma marcante e decisiva, o valor do uso para o comprador de determinado produto. É ela, também, o principal recurso do marketing para criar fortes apelos que estabeleçam a melhor relação possível entre valor de troca e valor de uso (SERRALVO, 2008, p. 3).

A idéia de marca existe há pelo menos cinco mil anos, mas somente nos últimos tempos é que ela se tornou tão fundamental na sociedade. Neumeier (2008) entende tal mudança como resultado da transformação das economias, antes de produção em massa, para customização em massa, o que fez com que as opções de compra se multiplicassem, somado ao fato de que as informações também passaram a fluir em grande quantidade, tornando também escasso o fator tempo: “Como resultado, nosso antigo método de julgar os produtos – comparando

características e benefícios – deixou de funcionar. [...] Hoje baseamos nossas escolhas em atributos mais simbólicos” (NEUMEIER, 2008, p. 8).

Mas para que isso ocorra de forma eficaz, uma empresa precisa conhecer seu público-alvo, seus desejos, expectativas e valores, enfim, todo o seu espectro cultural. É imprescindível conquistar o consumidor em meio à acirrada competitividade que caracteriza os dias atuais, a fim de que uma organização corresponda às expectativas de seus acionistas, colaboradores e sociedade em geral, por meio de uma marca forte no mercado.

Portanto, a marca deve ser tratada com destaque dentro das organizações, pois deve atuar como um importante distintivo da concorrência, além de corresponder corretamente ao pacote de anseios, desejos e expectativas, para que a organização alcance vantagem competitiva.

O presente capítulo abordará os conceitos de marca e gestão de marcas (*branding*), bem como apresentará as principais diferenças entre marcas de bens e de serviços, os conceitos de imagem, identidade e posicionamento de marca, a construção de patrimônio de marca (*brand equity*) e o tema da internacionalização de marcas de serviços.

3.1 O que é Marca?

Apesar de não se conhecer exatamente quando surgiu a primeira marca, já na Idade Antiga algumas mercadorias receberam nomes que as identificavam como sendo produtos de determinados fabricantes. Também nas artes foi possível constatar que as assinaturas dos escultores e artesãos serviam para diferenciar cada trabalho artístico, sendo que na Idade Média tal hábito foi abandonado, com as sociedades comerciais européias já utilizando as marcas registradas em seus produtos (AAKER, 1998; KELLER, 2003).

Na época medieval, as marcas eram utilizadas para atrair compradores fiéis a determinados fabricantes, e também para policiar quem infringisse os monopólios das corporações e para identificar produtos de fabricantes de qualidade inferior. Um caso curioso foi a aprovação de uma lei inglesa, em 1266, que exigia dos padeiros a aplicação de suas marcas em cada pão vendido, a fim de responsabilizar o culpado nos casos de pães abaixo do peso estipulado. Isso ocorreu também com os ourives, que trabalhavam com ouro e prata, e deviam marcar suas próprias mercadorias com assinaturas ou qualquer outro símbolo pessoal indicativo da qualidade do metal (KELLER; MACHADO, 2006).

Assim, com a necessidade de intercâmbio de bens e serviços, surgem as primeiras formas de comércio e escambo de produtos. Este desenvolvimento comercial possibilitou o surgimento do mercantilismo como prática comum entre as cidades. Mas, para que tal comércio realmente funcionasse e fosse lucrativo, os produtos precisavam ser enviados muitas vezes para locais distantes do seu centro produtivo.

As primeiras embalagens manufaturadas não possuíam rótulos ou imagens devido à falta de recursos técnicos e, portanto, os produtos nelas contidos eram identificados apenas pelo formato dos invólucros. Mas, a partir do crescimento do comércio entre os países e a maior disposição de produtos, inviabilizou-se a continuação das embalagens sem rótulos por dois motivos principais:

- 1) apenas o formato do invólucro não identificava mais de que produto se tratava;
- 2) tornou-se necessário identificar o país de origem do produto, uma vez que o comércio se expandia entre as nações.

Assim, a partir de 1830 os rótulos já eram bastante utilizados, pois a função informativa da embalagem passou a se tornar imprescindível para que os comerciantes soubessem, exatamente, identificar o produto que negociavam no mercado.

Foi assim que, com a produção distanciada do consumidor final, as marcas ganharam importância no comércio como maneira de identificação da origem da mercadoria comprada e de proteção ao consumidor, representando uma garantia de confiabilidade e de qualidade do produto comercializado (KHAUAJA; PRADO, 2008, p. 13).

Com a Revolução Industrial, ocorrida no século XIX, as marcas se tornaram ainda mais importantes, pois as linhas de produção poderiam fabricar produtos com grande uniformidade, fazendo com que a diferenciação se estabelecesse apenas por meio do nome da marca do fabricante.

Assim, as marcas começaram a fazer parte da linguagem de negócios no final do século XIX e início do século XX. Nos Estados Unidos e em outros países, essa era uma época na qual estavam se desenvolvendo mercados nacionais integrados e a economia estava se industrializando. A partir do surgimento de empresas como a Ford, a Coca-Cola, a Gillette, e a General Motors, o pensamento sobre gerenciamento de marcas se desenvolveu rapidamente entre os anos 1930 e 1940, sendo que, na última década, o conceito de marca como ativo de negócio tornou-se mais dinâmico e complexo (O PODER..., 2008).

Keller e Machado (2006) apresentam uma divisão temporal da história do *branding* (gestão da marca) nos Estados Unidos, em quatro períodos principais: surgimento de marcas nacionais

(1860 a 1914), consolidação das marcas de massa (1915 a 1929), desafios para as marcas de fabricantes (1930 a 1945) e estabelecimento de padrões de gerenciamento de marcas (1946 a 1985). Desde então, as marcas foram progressivamente passando a participar cada vez mais do cenário mundial do comércio, e a ganhar espaço e importância na construção de estratégias de marketing das organizações.

Para a AMA (Associação Americana de Marketing) a marca é:

Um nome, termo, desenho, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica um produto ou serviço de uma empresa como distinto dos produtos de outras empresas [...] Uma marca pode identificar um produto, uma família de produtos, ou todos os produtos de uma empresa (AMA, 2008).

Gardner e Levi (1955 *apud* KHAUAJA; PRADO, 2008, p. 24) já reconheciam que a marca é mais do que simplesmente um nome para diferenciar empresas e fabricantes de produtos, mas antes um símbolo complexo, que carrega consigo várias idéias e atributos distintos, podendo, inclusive, ir além da diferenciação obtida por meio dos atributos funcionais dos produtos, desenvolvendo atributos emocionais.

Ellwood (2004) considera que a marca funciona como um tipo de bandeira, que sinaliza ao consumidor o conjunto de características que proporcionam valor agregado a um produto ou serviço, além do seu benefício tangível, provocando, assim, a consciência ou lembrança do produto, diferenciando-o da concorrência. O autor oferece uma metáfora muito interessante sobre o que é, de fato, o produto, e o papel que a marca exerce nesse contexto:

O produto ou serviço pode ser imaginado ou visualizado como uma bola de golfe dura, branca, enquanto a marca é um balão de gás transparente, multicolorido, grande, envolvendo a bola de golfe. A película do balão é a personalidade flexível que pode ser comprimida e mudada para adquirir diferentes traços de personalidade, enquanto a bola de golfe subsiste. A decisão de compra do consumidor baseia-se principalmente na característica do balão, embora o uso subjacente sempre se baseie na característica da bola de golfe (ELLWOOD, 2004, p. 353).

As marcas sempre oferecem uma promessa ao consumidor, comprometendo-se com este de que aquilo que foi prometido será cumprido. Assim, o consumidor, por meio da confiança estabelecida junto a uma marca, paga por um valor maior objetivando-se obter um produto ou serviço de qualidade superior, com base nas promessas da marca.

Bedbury (2002) também oferece a sua contribuição a respeito da definição de marca, reforçando o fato de que esta adquire um significado único na mente dos consumidores:

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia. [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na

mente do público, onde podem permanecer para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las (BEDBURY; 2002, p. 37).

Bacha (2005) defende, igualmente, que a marca vai além da função de diferenciação de um produto, e conquista na mente do consumidor, uma posição de exclusividade:

A marca é na realidade o ponto de referência das impressões, sejam elas positivas ou negativas, formadas pelos consumidores, ao entrarem em contato com o produto, a distribuição, a comunicação, ou o pessoal. Por outro lado, capitalizando os esforços de marketing, a marca adquire uma “aura de exclusividade”, o que permite que ela represente, pelo menos a curto prazo, uma referência de qualidade (BACHA; 2005, p. 4).

Perez (2004, p. 41) entende a marca como “uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina, com o objetivo de estabelecer distintividade”. Posteriormente, a autora avançou em sua conceituação sobre marca, e expõe que esta:

[...] ocupa um espaço mnemônico e atua simbolicamente na mente do público consumidor em geral. É uma entidade perceptual, com um conteúdo psíquico previamente definido, mas que é absolutamente plástico, orgânico e flexível (PEREZ, 2007, p. 43).

Neumeier (2008) apresenta o conceito de marca como o sentimento visceral de uma pessoa por um produto, serviço ou empresa, sendo que esta última somente pode influenciar o processo de construção de tal sentimento, e não controlá-lo, comunicando as qualidades e atributos diferenciais de seus produtos ao público-alvo.

É o sentimento visceral de uma pessoa porque, no final das contas, a marca é definida por pessoas, não por empresas, mercados ou pelo chamado público geral. Cada pessoa cria sua própria versão da marca. [...] Quando um número suficiente de pessoas atinge o mesmo sentimento visceral, uma empresa pode dizer que tem uma marca. Em outras palavras, marca não é o que você diz que ela é. É o que os outros dizem que ela é (NEUMEIER, 2008, p. 2-3).

Portanto, pelas conceituações apresentadas, pode-se considerar que a marca, mais que um distintivo aplicado a produtos, indicando seus fabricantes, é um agregado de muitas associações feitas pelo próprio consumidor, e que envolve tanto os atributos físicos e de qualidade do produto em si, como também um conjunto de associações emocionais e subjetivas, relacionadas a sonhos, desejos, expectativas, prazeres e sensações de pertencimento social e bem-estar.

Para gerenciar esse importante ativo, as organizações e seus administradores de marketing possuem uma ampla gama de conceitos, classificações e decisões estratégicas a serem

tomadas, a fim de que suas marcas sejam conhecidas e valorizadas no mercado. Portanto, a gestão de marcas (tratada no próximo item), engloba muitos aspectos e fatores diferentes a serem considerados, e seu sucesso (ou fracasso) pode determinar inclusive a projeção da própria organização junto ao mercado-alvo e a todos os seus públicos, incluindo acionistas, funcionários e sociedade.

3.2 Gestão de Marcas (*Branding*)

A gestão de marcas tem se tornado um assunto cada vez mais preponderante nas estratégias de marketing das empresas, em uma época de crescente competitividade e aumento da qualidade de bens e serviços em quase todos os mercados. A marca representa um distintivo para um produto e, de forma simplificada, pode-se dizer que sua principal função é justamente a de torná-lo diferente dos demais produtos de outras marcas, ou seja, a função da distinção entre produtos tecnicamente iguais.

A gestão de marcas envolve todas as decisões inerentes à construção da identidade, formação da imagem junto ao público-alvo, posicionamento, estabelecimento de uma proposição clara para a marca, construção de *brand equity*, e todos os demais aspectos que envolvem a sua administração.

A palavra *brand* tem sua origem no escandinavo antigo, *brandr*, que significa queimar, como uma referência às marcas feitas com ferro quente, sobre a pele dos animais, para identificá-los como pertencentes a um determinado proprietário. Outras explicações para a origem da palavra confirmam isso, como o termo *branding*, que vem do verbo *burn*, que em inglês significa “queimar”. O instrumento utilizado para essa marcação se chamava *iron branding* (marcar a ferro) (ELLWOOD, 2004).

Atualmente, o *branding* teve seu significado ampliado, e envolve todo o processo de criação, exposição e comunicação das marcas, com vistas ao estabelecimento de vínculos afetivos entre a marca e as pessoas, a fim de se obter a preferência e, se possível, a fidelidade dos consumidores.

Em síntese, desenvolver uma marca é sedimentar uma estrutura mental e ajudar clientes a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, com o objetivo de clarificar seu processo de decisão e prover valor para a empresa. O elemento-chave da gerência de marcas é fazer com que os clientes percebam diferenças entre produtos em uma determinada categoria (KELLER, 2003, p. 13).

Ellwood (2004) entende que o *branding* bem gerenciado deve contemplar todos os pontos de contato da marca com as pessoas, pois ao final, o que motiva uma pessoa a comprar um serviço ou produto vai além de suas decisões racionais, havendo uma forte orientação emocional em muitas das decisões de consumo.

Atualmente, a administração de uma marca ou de uma empresa é vista como se ela fosse uma pessoa, com personalidade própria. Com essa nova visão, foram atribuídos valores intangíveis a uma marca, que antes eram somente inerentes a um indivíduo. Esses valores fazem que as pessoas se relacionem com as marcas, como elas se relacionam com pessoas (ELLWOOD, 2004, p. 8).

A questão mais subjetiva e pessoal associada às marcas tem sido abordada com mais frequência pelos autores que estudam o assunto. Perez (2007, p. 3) defende que, “na contemporaneidade, a marca deixa de ser apenas um signo plástico de fácil reconhecimento [...] para encarnar em uma dimensão subjetiva, significados cada vez mais complexos, conectados à estilos de vida, e posicionamentos sociais”.

Lencastre (2007) considera que as duas grandes funções da marca são identificação e diferenciação, pois é através da marca que o consumidor identifica os produtos e sua origem, bem como distingui-los da concorrência. O autor entende que, subjacente à função da identificação, a marca procura notoriedade para os sinais que emite, com o objetivo de despertar o seu reconhecimento face aos concorrentes. Em relação à função de diferenciação, Lencastre entende que a marca busca um significado para os seus sinais, com o objetivo de se posicionar e criar associações de marca na mente de seus públicos, como benefícios, qualidade, prestígio, prazer no uso, personalidade, dimensão ética etc.

Temos assim que, se a identificação e a diferenciação são, na perspectiva dos públicos-alvos, as funções que estes procuram na marca, as suas funções espelho, na perspectiva da organização, são a procura de notoriedade e de posicionamento junto desses mesmos públicos (LENCASTRE, 2007, p. 61-62).

Neumeier (2008) ratifica a idéia exposta anteriormente, e entende que uma marca pode ser comparada com suas concorrentes apenas por meio daquilo que a torna diferente destas. Para ele, gerenciar marcas é gerenciar diferenças, não como elas aparecem nas planilhas e controles organizacionais, mas como existem nas mentes das pessoas.

Keller (2003) entende que, para criar marcas fortes e valorizadas, a gestão de marketing deve considerar as atividades seguintes:

- Compreender o significado da marca e comercializar produtos adequados de uma maneira apropriada.

- Posicionar a marca adequadamente.
- Ser capaz de entregar os benefícios desejados pelo cliente, de maneira superior à concorrência.
- Utilizar uma lista completa de elementos complementares de marca, bem como atividades de marketing que os suportem.
- Adotar comunicação integrada de marketing, e comunicar-se de maneira consistente com o cliente.
- Medir as percepções do público-alvo sobre valor e desenvolver uma estratégia de preços que esteja de acordo com tais percepções.
- Estabelecer credibilidade e identidade apropriada para a marca.
- Manter a inovação e a relevância da marca.
- Desenvolver e implementar, de forma estratégica, uma hierarquia e um portfólio de marcas.
- Implementar um sistema de gerenciamento de valor da marca de forma a garantir que as ações de marketing reflitam adequadamente o seu conceito de valor.

Para Serralvo (2008), uma gestão de marcas bem elaborada e abrangente deve conter as seguintes etapas:

- Realizar uma boa pesquisa de mercado
- Pensamento contra-intuitivo: análise de informações rigorosamente processadas, a partir de dados confiáveis, que inclui a) conhecer profundamente o consumidor; e b) detectar tendências
- Chegar ao coração da marca
- Avaliar internamente todos os elementos fundamentais: produtos entregues, nível de qualidade, correspondência às necessidades dos clientes, práticas internas.
- Dirigir estrategicamente a organização: definir valores (cultura da organização), competências (fonte para diferenciação e reconhecimento da marca), e aspirações da marca (desenvolvimento de novos produtos e planos de expansão)
- Determinar atributos da identidade, personalidade e voz da marca
- Definir o posicionamento (proposição do valor da marca)
- Elaborar propagandas e comunicações persuasivas
- Avaliar a percepção de qualidade pelo consumidor.

Assim, pode-se concluir que uma gestão de marcas bem construída deve considerar aspectos internos e externos à marca. Como aspectos internos têm-se a criação de um significado, uma

identidade e um posicionamento para a marca, bem como de sua personalidade e grau de diferenciação; garantia de qualidade dos produtos ou serviços da marca, e de sua relevância para o cliente; e manutenção de constante busca pela inovação. Como aspectos externos podem ser citados a garantia de credibilidade da marca junto ao público-alvo, o conhecimento e análise dos benefícios esperados pelos clientes e suas percepções da marca, a detecção correta e antecipada de tendências, por meio de pesquisas, e a correta comunicação, ao cliente, de tudo que a marca representa, isto é, sua essência e proposição.

Embora os conceitos abordados sejam aplicáveis a todas as marcas, em geral, há algumas características inerentes às marcas de serviços, conforme exposto no próximo tópico.

3.3 Marcas no Marketing de Serviços

Apenas a título de diferenciação e conceituação, bens são conhecidos como os objetos, dispositivos ou coisas, de natureza predominantemente tangível, enquanto os serviços são conceituados como desempenhos, ações ou esforços para a entrega de um resultado ao cliente. Produtos, portanto, são bens ou serviços.

Apesar de bens e serviços possuírem a mesma finalidade, que é a satisfação das necessidades ou desejos dos consumidores, em se tratando de serviços há um componente que fortemente o diferencia dos bens: a intangibilidade. Por este motivo, os serviços são produtos em forma de experiências que geram valor para o cliente, e podem ter características de maior ou menor tangibilidade. Os serviços podem ser considerados como desempenhos, sendo, portanto, essencialmente intangíveis, e não resultam na propriedade de algo, podendo apenas estar ligados a um produto físico.

O *continuum* bens-serviços já se tornou popular nos estudos de marketing: os produtos podem ser predominantemente tangíveis (cujas propriedades físicas podem ser sentidas, degustadas e parecem preceder a decisão de compra do cliente), ou predominantemente intangíveis (produtos que não têm propriedades físicas que os clientes possam sentir antes da decisão de compra), não havendo, portanto, bens ou serviços totalmente puros. Todos os produtos carregam algum grau de tangibilidade e intangibilidade em seu composto, o que resulta no fato de que o cliente não compra nada que seja absolutamente bem ou serviço, mas um conjunto de expectativas de valor (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Mas o marketing de serviços apresenta alguns desafios muito peculiares à natureza do setor, o que o torna desafiador para as empresas. Hoffman e Bateson (2003) apresentam este desafio a partir da proposição de quatro questões:

Por exemplo, como você (1) faria propaganda de um serviço que ninguém pode ver; (2) estabeleceria o preço de um serviço que não tem custo de bens vendidos; (3) faria o estoque de um serviço que não pode ser armazenado; e (4) comercializaria em massa um serviço que precisa ser feito por uma só pessoa? (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 7).

Considerando-se a característica de intangibilidade do produto, o cliente de serviços busca indícios tangíveis nos quais possa basear sua avaliação do desempenho do serviço, e isto pode ser administrado pela empresa através do seu ambiente inanimado e de seu pessoal de contato. Assim, o uso de indícios tangíveis ou de evidência física que envolve um serviço se torna um meio de desenvolver experiências atraentes ao cliente como forma de competir, de forma vantajosa, na guerra contra a ‘comoditização’ do serviço (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Outra questão importante a ser decidida quanto ao produto do serviço é o fato de que este possui a característica da inseparabilidade. Enquanto os bens são primeiro produzidos, depois vendidos e então consumidos, os serviços são vendidos primeiro e somente então produzidos e consumidos simultaneamente. Esta característica resulta em conexão física entre o provedor de serviços com o serviço prestado, o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço, e o envolvimento de outros clientes no mesmo momento. Assim, para que o produto em serviços seja de qualidade e atenda às expectativas do cliente, tanto os processos precisam ser bem estruturados e conduzidos, quanto as pessoas envolvidas precisam ser bem treinadas, qualificadas e motivadas para a tarefa.

Como são produzidos por pessoas e simultaneamente ao consumo, a variabilidade é outra característica inerente aos serviços, e representa a falta de consistência entre o desempenho de um serviço e de outro. Assim, as empresas de serviços têm a desvantagem de não poder controlar a qualidade de um serviço antes que ele alcance o cliente. Algumas possíveis soluções para esta questão estão em tirar vantagem da variabilidade por meio da customização do serviço a cada encontro com o cliente, ou ainda tentativas de padronização, através do treinamento intensivo dos provedores de serviço (funcionários) ou a substituição do trabalho humano por máquinas, nem sempre possível ou viável economicamente.

Lovelock e Wirtz (2006, p. 9) resumem as diferenças básicas entre bens e serviços: clientes não obtêm propriedade de serviços; produtos que são serviços são efêmeros e não podem ser estocados; elementos intangíveis dominam a criação de valor; clientes podem ser envolvidos

no processo de produção; outras pessoas podem fazer parte do produto; há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais; muitos serviços são difíceis de ser avaliados por clientes; o fator tempo adquire grande importância; e canais de distribuição assumem formas diferentes.

O cliente não gosta de correr riscos e, principalmente no setor de serviços, os riscos parecem muito presentes, uma vez que não há como o cliente analisar o serviço antes de contratá-lo. Por este motivo é que se tornou comum a lealdade do cliente a certos tipos de prestadores de serviços como dentista, médico, cabeleireiro. Além disso, dois outros aspectos que inibem o cliente a mudar de prestador são o número limitado de alternativas para um serviço específico, e os custos da mudança (custos de busca de alternativas, custos de transação associados à primeira visita, custo de aprendizado de novos sistemas e formatos, custo pela perda de descontos em programas de fidelidade, custo devido às mudanças de padrões estabelecidos, custos emocionais advindos do corte de relacionamentos de longo prazo, e custos cognitivos de escolher e decidir por um novo provedor).

Nas palavras de Lovelock e Wright (2003, p. 299), “o fato de que os clientes frequentemente encontram dificuldades para avaliar os serviços os tornam mais dependentes das comunicações de marketing para informações e conselhos”. Tal afirmação ratifica a importância de uma adequada gestão da marca de serviços, para que o cliente possa se basear na identidade e posicionamento de uma marca como um indício de confiabilidade e de qualidade do serviço a ser contratado. Assim, não parece temerário dizer que as marcas, para o marketing de serviços, são ainda mais fundamentais para conquistar o cliente, comparativamente à gestão de marcas no marketing de bens.

Portanto, para Lovelock e Wirtz (2006, p. 95-96), empresas de serviços devem

[...] transformar uma série de elementos e processos de serviço em uma experiência de serviço consistente e reconhecível, oferecendo um resultado definível e previsível a um preço especificado. Infelizmente, na maioria das vezes são poucas as diferenças discerníveis – além do nome – entre a oferta de marca de um banco e a de outro, e a proposição de valor não é clara.

Esses autores ainda defendem que o *branding* de serviços começa com a marca corporativa, e se torna um misto de (1) *marca apresentada* – como a empresa se apresenta em suas próprias comunicações com o público; (2) *comunicações externas de marca*, por meio de canais não controlados pela empresa; e (3) *significado de marca*, que representa o conjunto de associações e percepções dominantes do cliente em relação à marca, geradas, principalmente, por experiência pessoal. Para que os consumidores reconheçam uma marca e a distingam

adequadamente de outras marcas, as comunicações de marketing se tornam fundamentais na criação de conscientização de marca. “Uma imagem de marca forte e positiva é, em essência, uma promessa de satisfação futura” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 121).

Os consumidores buscam sinais intrínsecos e extrínsecos para que possam avaliar produtos, e isso se torna ainda mais preponderante no caso do marketing de serviços. A reputação é um dos mais importantes fatores de qualidade percebida, sendo que o nome de uma marca geralmente é utilizado como sinal de reputação. Assim, a reputação se torna muito crítica nos casos de produtos homogêneos, de difícil diferenciação, ou nos casos de serviços (BRADY *et al.*, 2005).

Chernatony e Segal-Horn (2001) apresentam algumas idéias sobre como administrar, de maneira bem sucedida, as principais características de serviços:

- Intangibilidade: pode ser administrada por meio de uma forte presença da marca corporativa, a fim de evocar valores funcionais e emocionais no consumidor.
- Inseparabilidade da produção e consumo: oportunidade de contar com a participação do cliente na produção do serviço, executando-o de maneira personalizada.
- Heterogeneidade da qualidade: contratar uma equipe que se alinhe aos valores da companhia.
- Percibilidade: construção de uma forte reputação da marca.

Pode-se perceber que, das quatro características, duas (intangibilidade e percibilidade) podem gerar vantagem competitiva por meio de uma correta gestão da marca de serviço.

De fato, considerando-se que uma marca é um conjunto de associações criado na mente do consumidor, o que se torna preponderante está muito mais relacionado aos benefícios que a marca pode oferecer, do que, propriamente, a sua forma (bens ou serviços).

Davis (2007) entende que as marcas contam muitas coisas: elas são a informação mais importante para o consumidor, atuam como uma forma de diminuição do risco percebido, fornecem indícios de qualidade antes que a compra seja efetuada, promovem diferenciação entre produtos, e representam um canal para o patrimônio de marca ou *brand equity*, e cada um desses atributos se torna ainda mais relevante em se tratando de marcas de serviços.

Pesquisas realizadas por Gray (2006) indicaram que a força da marca parece estar relacionada a quatro principais práticas: (1) investimentos na comunicação de marketing a fim de aumentar a consciência e compreensão do cliente a respeito da empresa e dos valores de suas marcas; (2) contribuições à comunidade em geral a fim de melhorar a reputação corporativa; (3) melhora das comunicações internas com os colaboradores e profissionais da empresa a fim

de que estes sejam mantidos bem informados sobre necessidades do cliente, mudanças no mercado e iniciativas da companhia, melhorando assim o atendimento aos clientes; e (4) pelo aumento da qualidade do serviço a fim de melhorar o posicionamento da empresa no mercado.

As empresas investigadas pelo autor destacaram as seguintes práticas como diretamente relacionadas à criação e manutenção de suas fortes marcas no mercado:

- Desenvolver posições fortes e competitivas de marcas por meio da integração de várias ferramentas de comunicação de marketing, a fim de aumentar a eficiência e a efetividade da comunicação;
- Personalizar a organização, atribuindo-lhe um aspecto mais humano ao invés de relacioná-la aos atributos de um produto;
- Utilizar o marketing interno para encorajar a equipe a adotar a visão da organização, a compreender as mudanças de mercado e o surgimento de novos serviços e de iniciativas de marketing, e a melhorar as relações com o cliente;
- Utilizar a marca corporativa, sempre que apropriado, para garantir a consistência na qualidade e no posicionamento em uma série de produtos ou mesmo unidades de negócios em grandes organizações;
- Relacionar marcas corporativas ou de produtos a patrocínios e outras atividades esportivas da comunidade;
- Investir em pesquisas formais de marketing para conhecer as percepções sobre o valor da marca corporativa ou de produto, e a posição de mercado em relação aos demais competidores.

Em suma, Gray (2006) conclui, a partir de sua pesquisa, que os três ingredientes para uma marca de serviços bem sucedida são:

1. Integração: não somente entre as ferramentas tradicionais de comunicação, mas também no que diz respeito às estratégias de distribuição do serviço, à harmonização da comunicação para diferentes grupos envolvidos (*stakeholders*);
2. Investimento em pessoas: por meio da comunicação interna de marketing, treinamentos e também da personalização da marca;
3. Construção de uma reputação corporativa respeitada: alguns pesquisadores acreditam mais na marca corporativa que nas marcas de produtos para aumentar a consciência de marca pelo cliente, confiança, diferenciação, posicionamento favorável, atração e retenção de bons colaboradores, gerenciamento de crises, e aumento das vendas. A reputação parece estar

relacionada à prestação de excelentes serviços, ao fato de ser um bom e seguro empregador, e à oferta de suporte à comunidade.

Uma vez que a gestão de marcas, conforme visto, deve considerar um aspecto mais subjetivo relacionado à maneira como empresas e marcas se apresentam ao público-alvo, e a como os consumidores as enxergam, passa a se tornar fundamental uma visão mais apurada sobre os conceitos de imagem, identidade e posicionamento da marca na mente dos consumidores.

3.4 Imagem de Marca

Produtos são veículos utilizados pelas organizações para adentrarem novos mercados ou para conquistarem mais clientes em mercados onde já atuam. Mas o que determinará a adoção desses produtos pelos consumidores estará muito mais relacionado à imagem da organização e da marca que aos atributos do próprio produto, seja este um bem ou serviço.

De acordo com Lisboa (1999 *apud* BACHA, 2005, p. 4), o conceito de imagem de marca surgiu na década de 1950, vinculado inicialmente, à marca, a partir da constatação de que os consumidores compram, não somente por seus atributos e funções físicas, mas também devido aos seus significados. Biel (1993, p. 178) reforça tal afirmação, ao citar a declaração do publicitário David Ogilvy como marco para o estabelecimento do conceito de imagem de marca, nos anos 1950, quando declarou: “Todo anúncio publicitário deve ser considerado como a contribuição para o símbolo complexo que é a imagem de marca”. Afirmações como estas resultaram no reconhecimento do conceito de imagem de marca no domínio do marketing.

Posteriormente, esse conceito foi ampliado para outras questões, além dos produtos oferecidos e comprados, para abranger aquelas ligadas a uma infinidade de relações da empresa com seu público e com o ambiente no qual está inserida.

Os consumidores não são tão orientados para a funcionalidade dos produtos quanto se pensava. Já em 1959, Levy atribuía esse fato à maior importância que os símbolos possuem para as decisões de compra e uso. O autor explica que um símbolo é um termo geral utilizado nas situações em que um objeto, ação, palavra, figura, ou comportamento complexo é compreendido além do seu próprio significado, abrangendo algumas outras idéias e sensações, e que, na linguagem dos símbolos, as coisas que as pessoas compram são vistas como tendo

significado pessoal e social, além de suas próprias funções. Tais idéias e sensações são conhecidas, também, como associações.

O consumo simbólico está bastante relacionado à posição social e à idéia de pertencimento às diferentes classes existentes. As associações criadas com relação às marcas guardam ligação com a simbologia de cada produto com o seu usuário. O consumo simbólico envolve a idéia de pertencimento a uma classe especial ou superior, e isso é proporcionado não somente pelo produto em si, mas principalmente pela marca daquele produto.

Keller (1993) entende a imagem da marca como sendo o conjunto de percepções sobre uma marca como refletido por meio das associações existentes na memória do consumidor, sendo que uma imagem positiva é criada por programas de marketing que ligam associações fortes, favoráveis e exclusivas à marca na memória.

As associações estão relacionadas à imagem ou posicionamento de mercado desejado pela organização, sendo criadas, em parte, pela mensagem que é transmitida a respeito da marca ao público, e contêm o significado da marca para o consumidor. As associações assumem diversas formas e podem refletir as principais características ou aspectos do produto independentes do produto em si (KELLER; MACHADO, 2006). Portanto, em primeiro lugar, as associações precisam ser consistentes com os atributos da marca e com a percepção da marca que irão sustentar tais associações; e em segundo lugar, as associações têm a função de diferenciar seus produtos da concorrência, incentivando a compra por adicionar valor aos produtos da marca (MARQUI, 2004).

Escolher a quais associações favoráveis e exclusivas ligar à marca requer cuidadosa análise do consumidor e da concorrência para determinar o posicionamento da marca. [...] Basicamente, associações de marca favoráveis são criadas quando se convencem os consumidores de que a marca possui atributos e benefícios relevantes que satisfazem suas necessidades e desejos, levando-os a formar conceitos gerais positivos sobre ela (KELLER; MACHADO, 2006, p. 45).

A imagem de uma empresa, de um produto ou de uma marca, tem dupla significação: o que ela representa para seus clientes ou como eles a representam, de acordo com seus hábitos, crenças, valores. Assim, a imagem formada na mente do consumidor será positiva, quando estiver de acordo com atributos desejáveis, e negativa, quando não atender a tais atributos (PEREZ, 2004; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Uma marca carismática pode ser definida como qualquer produto, serviço ou empresa para os quais as pessoas acham que não há substituto. [...] Entre os sinais indicativos de uma marca carismática estão uma postura competitiva clara, um senso de retidão e uma dedicação à estética. Por que estética? Porque é a linguagem do sentimento e, numa sociedade com informação de sobra

e escassez de tempo, as pessoas valorizam mais o sentimento do que a informação (NEUMEIER, 2008, p. 19).

Bacha (2005, p. 5) resume a questão da imagem de marca da seguinte maneira:

[...] A imagem de marca é um conjunto de associações mentais projetadas tanto em seu aspecto de entidade física como no domínio emocional. [...] A imagem também está ligada às descrições que os consumidores fazem de uma marca. A imagem se desenvolve a partir das crenças, atitudes e impressões sejam elas falsas ou verdadeiras, que os consumidores têm de uma empresa ou produto, dependendo da maneira como o consumidor decodifica os sinais emitidos por uma empresa em todos os seus pontos de contato.

A autora considera que uma marca se torna o ponto de referência das impressões dos consumidores, quando eles entram em contato com ela, por meio de quaisquer atividades de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação), a partir das quais a marca pode adquirir uma “aura de exclusividade” na mente desses consumidores.

As marcas adquirem um significado simbólico para os consumidores, ultrapassando os limites dos benefícios obtidos com a compra de um produto ou com a contratação de um serviço. Mas até que se alcance esse estágio, a marca deve estar devidamente posicionada na mente do consumidor, conforme afirma Lencastre (2007, p. 25-26):

Na verdade, uma marca só concretiza a sua razão de ser se trazer agarrada a si uma ou mais associações mentais que a tornem conhecida, se possível, estimada, comprada e mantida pelos seus públicos. Uma marca só é marca se tiver uma imagem junto dos seus públicos-alvo... é esse o fundamento mais direto do seu valor.

Para Keller e Machado (2006), os produtos e serviços possuem propriedades extrínsecas que são as imagens associadas à marca, incluindo as maneiras como a marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. O conjunto de imagens de uma marca refere-se a aspectos mais intangíveis da marca, pois reflete como as pessoas pensam nesta de maneira abstrata e não o que pensam que a marca realmente faz. Muitos tipos de associações intangíveis podem ser relacionados a uma marca, mas quatro categorias devem ser destacadas, na opinião desses autores: 1) perfis de usuários; 2) situações de compra e uso/consumo; 3) personalidade e valores; e 4) história, legado e experiências.

A imagem da marca, sob a perspectiva mercadológica, pode ser compreendida a partir de duas dimensões: a imagem visual “concreta” emitida pela organização (também chamada de identidade da marca), e a imagem mental “imaterial”, construída pelos diferentes públicos a partir da emissão e da elaboração própria de cada uma das pessoas, tendo como base seu próprio repertório e campo de experiência:

Nesta perspectiva, percebemos que ao nível da imagem como representação visual é possível administrá-la, ou seja, a organização tem condições de controlar e gerir seus elementos constitutivos adequando-os aos seus objetivos. Já a dimensão da imagem como representação mental é mais fugidia, ou seja, seu controle é no máximo parcial. As pessoas, juntamente com seu repertório próprio que se constitui de inúmeras referências e valores formam mentalmente um posicionamento. É possível colaborar para esta construção, mas não controlar (PEREZ, 2007, p. 214).

Sendo a imagem da marca um conjunto de associações feito pelo próprio consumidor, que organiza tais associações de alguma forma significativa, tal visão pode ou não refletir a realidade objetiva, uma vez que é construída a partir da percepção que as pessoas têm sobre a marca (AAKER, 1998).

A compreensão da mente do consumidor é essencial para uma adequada proposição e posicionamento da marca junto ao público-alvo. A formulação e implantação da estratégia de marketing nas organizações requerem, prioritariamente, a correta gestão das marcas, uma vez que muitas decisões de compra baseiam-se na imagem que o consumidor possui daquelas e não apenas no que as empresas ofertam em termos de bens de consumo ou serviços.

Entender o comportamento do consumidor por meio do estudo de atitudes é primordial para conquistar preferência, confiança e fidelidade do público que uma marca pretende atingir, tendo em vista a identificação dos motivos que possam justificar o desempenho de suas marcas. A imagem da marca, formada na mente do consumidor, dependerá em grande parte da formação de atitudes relativamente àquela marca, e também da forma como a pessoa interpreta, organiza e classifica os sinais emitidos pela empresa, ou seja, o seu processo perceptivo.

3.4.1 O conceito de atitude

Tradicionalmente, a palavra “atitude” tem se referido à posição física de uma pessoa relativamente a um objeto ou situação, remetendo à idéia de ação. Expressões como postura ou modo de posicionar o corpo foram e têm sido usadas como sinônimos de atitude. O conceito ampliou-se, e outras expressões passaram a significar atitude, como ponto de vista, comportamento geralmente observado em certas situações, maneira de enfrentar problemas, disposição do temperamento, entre outras. Assim, o conceito migrou da idéia estática de posição física para a idéia de posição mental de uma pessoa.

Wilkie (1994) reforça o exposto, afirmando que o termo atitude deriva das palavras, em latim, para “postura” ou “posição física”. Dessa forma, a noção geral pressupunha que as atitudes físicas de um corpo sugeririam o tipo de ação na qual uma pessoa se engajaria.

Embora existam as duas vertentes (posição física e posição mental), em marketing, o conceito amplamente adotado no contexto do comportamento de compra e consumo considera a atitude como sendo a avaliação geral de um objeto, ou seja, a posição mental de uma pessoa relativamente a um produto ou serviço ofertado ao mercado. Tal avaliação geralmente se forma a partir de experiências pessoais ou de outrem, ou pela obtenção de informações provenientes do mundo exterior. Bagozzi (2000, p. 99) entende que:

As atitudes capturam a apreciação de um produto ou serviço e são modeladas em função das crenças do indivíduo em relação às características do produto ou serviço e das suas avaliações sobre essas características, e tais avaliações são construídas a partir de julgamentos de “bom-ruim” e do quanto o indivíduo gosta do objeto.

Fishbein e Ajzen (1975, p. 15) argumentam que “[...] a atitude pode ser descrita como uma predisposição aprendida para responder de maneira consistentemente favorável ou desfavorável com relação a um dado objeto [...], e está relacionada ao afeto total associado às crenças, intenções e comportamentos”.

Apesar do aparente consenso, pesquisadores em marketing oferecem definições muito distintas sobre o conceito de atitude. Peter e Olson (1996, p. 158) apresentam uma breve cronologia a respeito (Quadro 1) de como se desenvolveram os estudos sobre atitude, desde a década de 1930:

Quadro 1 – Conceitos de atitudes

Data	Autor	Definição de Atitude
1931	Thurstone	A quantidade de afeto que uma pessoa tem a favor ou contra um objeto (uma das primeiras definições de atitude)
1935	Allport	Um estado mental e neural de disposição instantânea para responder de forma consistentemente favorável ou desfavorável, organizado por meio da experiência, e que exerce uma influência diretiva e/ou dinâmica sobre o comportamento.
1996	Triandis e outros	Apresentaram o modelo tripartite que inclui três componentes inter-relacionados que constituiriam a atitude: cognição (crença, pensamento e conhecimento sobre o objeto), afeto (sentimentos e avaliações positivas ou negativas sobre o objeto) e conação (ação, intenção de agir ou comportamento real direcionado ao objeto).

Uma forma simples de conceituar atitudes é considerá-la como a opinião de alguém sobre algo. Essa opinião geral envolve gostos e aversões por tudo aquilo que possa ser avaliado no âmbito do universo de conhecimentos do indivíduo, incluindo o produto em si, lojas, propagandas e marcas. No Quadro 2 são apresentados outros conceitos de atitudes, com base nas leituras e levantamentos realizados.

Quadro 2 – Outros conceitos de atitudes

Data	Autor	Definição de Atitude
1928, p.366	Chave	Uma atitude é um complexo de sentimentos, desejos, medos, convicções, preconceitos, ou outras tendências que fornecem ao indivíduo uma prontidão para agir por causa de experiências diversas.
1980, p.83	Gade	O conceito de atitude é estudado na psicologia do consumidor, porque, por atitude, podemos entender a predisposição interna de um indivíduo para avaliar determinado objeto, ou aspecto, de forma favorável ou desfavorável, [...] trata-se de uma organização psíquica resultante de processos cognitivos, perceptivos e motivacionais, tendo como consequência sentimentos a favor ou contra, o que leva a uma disposição para agir em direção a determinado objeto.
1984, p.246	Robertson	[...] atitude, portanto, é por definição não neutra [...] e geralmente age como um mecanismo causador de comportamento. [...] Quando os psicólogos sociais discutem atitudes, eles enfatizam que <i>atitudes</i> são <i>construtos hipotéticos</i> , isto é, orientações psicológicas internas. Uma <i>atitude</i> é uma variável mediadora hipotética que age a fim de organizar os estímulos ambientais. Um consumidor percebe um estímulo (produto), usa a atitude (predisposição aprendida) para categorizar este estímulo favorável ou desfavoravelmente, e então se comporta quanto àquele estímulo (compra ou não compra) com base na avaliação. <i>Atitudes</i> , então, são orientações que existem dentro da mente do consumidor.
1998, p.396-397 (grifos nossos)	Hawkins <i>et al.</i>	<i>Atitude é uma organização duradoura de processos motivacionais, emocionais, perceptuais e cognitivos com relação a algum aspecto de nosso ambiente.</i> [...] Portanto, uma atitude é o modo como pensamos, sentimos, e agimos relativamente a algum aspecto de nosso ambiente como uma loja, um programa de televisão, ou um produto. [...] É uma <u>orientação geral</u> quanto a um objeto.

Schiffman e Kanuk (2000, p. 167) defendem que “uma vez que resultam de processos psicológicos, as atitudes não são diretamente observáveis, mas devem ser deduzidas a partir do que as pessoas dizem ou fazem”.

Mediante as conceituações apresentadas, pode-se afirmar que a atitude é uma opinião duradoura, favorável ou desfavorável, direcionada a um determinado objeto. Ela se forma a partir das crenças atribuídas a esse objeto e dos sentimentos provocados por este no indivíduo, o que o leva a uma tendência de ação coerente com tal avaliação.

Uma vez que são formadas por crenças, sentimentos e tendências comportamentais, as atitudes podem explicar, em grande parte, o tipo de relação que os consumidores mantêm com suas marcas preferidas.

Assim como as atitudes facilitam o processo decisório para o consumidor, as marcas também assumem uma função muito importante para que o consumidor possa decidir entre as múltiplas proposições existentes. As marcas conseguem se diferenciar da concorrência, se distinguir dentre outras marcas, reduzindo-se, assim, o esforço do consumidor em seus momentos de escolha. Não somente as marcas ajudam o consumidor a escolher como também reduzem a insegurança gerada no momento de se optar por uma marca em detrimento de outra.

Por meio de proposições claras e atraentes ao consumidor, as marcas podem atuar no âmbito das dimensões cognitivas e emocionais das atitudes, proporcionando consonância com estas, o que pode resultar em avaliações muito favoráveis pelo consumidor e conseqüente adoção da marca. Atuar em direção aos aspectos racionais e emotivos do consumidor pode tanto diferenciar uma marca quanto proporcionar vantagem competitiva duradoura.

3.4.2 O processo perceptivo

A formação da imagem da marca na mente do consumidor envolve um processo de percepção de todos os sinais e mensagens emitidas pela marca em suas comunicações ao mercado-alvo. Kotler (2000, p. 195) entende a percepção como sendo:

O processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. (...) e depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa.

Schiffman e Kanuk (2000, p. 103) apresentam a seguinte explicação para se entender o que é percepção:

Para cada indivíduo a realidade é um fenômeno totalmente pessoal, baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências pessoais daquela pessoa. A realidade para um indivíduo é meramente a percepção daquele indivíduo acerca do que está 'lá fora' – do que aconteceu. Os indivíduos agem e reagem com base em suas percepções, não com base na realidade objetiva. Portanto, para a empresa, as percepções dos consumidores são muito mais importantes do que o conhecimento que ela tem da realidade objetiva.

Dessa forma, a percepção dos consumidores será determinante na formação da imagem de marca, pois outros fatores serão combinados nesse processo, e não se limita apenas aos sinais emitidos pela própria organização. Serralvo (1993, p. 91) conceitua a percepção como sendo

“... um processo de transposição de aspectos exteriores à pessoa, do mundo físico, para o seu interior, mundo mental, tendo por base as experiências individuais de cada um”.

A percepção não se resume apenas a estímulos, como se pode erroneamente concluir. As pessoas estão expostas a uma quantidade muito grande de estímulos ou sinais e não percebem claramente todos eles (o que seria humanamente impossível). Portanto, a percepção é consequência da combinação entre os estímulos físicos do ambiente e as experiências prévias do indivíduo.

Com base nisso, a percepção é originada a partir de três fatores: a seleção, a organização e a interpretação dos estímulos por parte do indivíduo, através dos seus vários sentidos. É através da decodificação de tais estímulos (físicos e sociais) que o consumidor molda seu comportamento. Mas a percepção armazenada na memória também exerce o seu papel, influenciando os consumos presentes numa base de comparação com os estímulos anteriormente recebidos e guardados. Nas palavras de Gade (1980, p. 47):

Cada indivíduo tem sua própria imagem do mundo, pois esta deriva do somatório de variáveis próprias e exclusivas do indivíduo, como sua história passada, seu meio ambiente físico e social, sua personalidade e sua estrutura fisiológica e psicológica. E estas variáveis são integradas, resultando assim na estrutura cognitiva que permite percepções organizadas e significativas, permite que interpretemos as coisas.

A percepção por parte dos indivíduos não se constitui numa decodificação de estímulos em nível absolutamente real, ou seja, cada indivíduo atribui características e símbolos próprios ao perceber, fazendo com que percebam mais aquilo que querem perceber do que simplesmente aquilo que existe. Schiffman e Kanuk (2000) defendem que os indivíduos geralmente adicionam ou subtraem algo dos dados sensoriais brutos, construindo assim um mundo com significado particular para cada um.

Ratificando tal afirmação, para Boone e Kurtz (1998, p. 177), a percepção de um objeto ou evento resulta da interação de dois tipos de fatores:

1. Fatores estimulantes: características do objeto físico, como tamanho, cor, peso ou forma.
2. Fatores individuais: características do indivíduo, incluindo não apenas o processo sensorial, mas também as experiências com itens similares, bem como as expectativas e motivações básicas.

Deve-se levar em conta também que o *background* do indivíduo, ou seja, sua história e memória, bem como seus fatores individuais (características pessoais, necessidades e predisposição mental) fazem com que esse indivíduo preste atenção a determinados estímulos

e a outros não. Portanto, há uma seleção de estímulos, “escolhendo-se” assim os que mais se ajustam aos valores e às características de cada um.

Os fatores individuais, citados acima, foram divididos por Gade (1980, p. 52-55) em:

- a) Seletividade perceptiva – que é a seleção de estímulos;
- b) Atenção – que também será despertada em função de interesses e valores já existentes;
- c) Necessidade – podendo ser de ordem fisiológica, psicológica ou afetiva, influenciando o grau em que uma pessoa percebe;
- d) Predisposição – percebe-se somente aquilo que a pessoa deseja ver, distorcendo, de certa forma, a realidade, para que esta se ajuste aos desejos individuais;
- e) Percepção de marcas – onde, além da familiaridade ou preferência existentes, fatores como novidade, contraste, conteúdo, tamanho, posição e uso de cores também podem afetar a percepção do consumidor.

Portanto, pode-se afirmar, pelas disposições apresentadas, que o indivíduo representa um aspecto-chave para a compreensão de percepção. Cada pessoa pode ter diferentes percepções do mesmo objeto e isto se deve a três processos ou vieses do processo perceptual: atenção ou exposição seletiva, distorção ou percepção seletiva e retenção seletiva.

Na atenção ou exposição seletiva ocorre um filtro dos estímulos que são recebidos diariamente pelas pessoas. Como a quantidade destes estímulos é enorme, olhos e mentes procuram e percebem apenas as informações interessantes, pois nenhum indivíduo, ainda que desejasse, conseguiria prestar atenção a todos eles. Normalmente, as pessoas prestam atenção aos estímulos que correspondem às suas necessidades atuais ou em perspectiva, ou quando tais estímulos são capazes de provocar uma grande diferença. É por essa razão que existe a seletividade perceptiva, que é a capacidade de escolher, de selecionar, a quais estímulos perceber. Esta seleção depende de três fatores (SCHIFFMAN; KANUK, 2000):

- a) Natureza do estímulo: os estímulos possuem características que podem funcionar como fatores atrativos para o consumidor, como por exemplo, alguns atributos físicos, formatos diferentes, cores, texturas, sons, contrastes etc.
- b) Expectativas: geralmente as pessoas percebem um determinado produto com base não somente naquilo que o produto em si é e possui, mas nas expectativas que se criaram em torno dele. Há um conjunto pré-condicionado na memória histórica do consumidor, que se forma a partir de sua experiência prévia e de sua familiaridade, que formará a expectativa sobre algum objeto ou situação.

c) **Motivações:** as necessidades do indivíduo, que o motivam a consumir, estão diretamente relacionadas à seletividade perceptiva, ou seja, o consumidor tende a prestar mais atenção às coisas das quais esteja precisando naquele momento.

Na distorção ou percepção seletiva o indivíduo seleciona e transforma as idéias, mensagens e informações recebidas que não correspondem às suas crenças e valores existentes, ou seja, o fazem de forma que se adaptem aos seus prejulgamentos, ajustando os estímulos ao seu quadro mental e a sua conveniência.

Na retenção ou interpretação seletiva as pessoas tendem a se lembrar apenas das idéias e informações que sustentam suas crenças e atitudes. Por exemplo, os consumidores tendem a se lembrar apenas dos pontos positivos sobre um produto que apreciam e a ignorar as vantagens oferecidas por um produto concorrente.

Outros autores classificam tais estágios da percepção de forma diferente, como a seguinte, defendida por Sheth *et al* (2001, p. 286-287):

1. **Sensação:** atentar a um objeto ou evento do ambiente com um ou mais dos cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar. (...) O objeto ou evento do ambiente é tecnicamente chamado de estímulo.

2. **Organização:** categorizar, classificando o estímulo percebido de acordo com categorias semelhantes de objetos armazenadas na memória.

3. **Interpretação:** acrescentar significado a um estímulo, formando uma “regra” sobre o objeto ser ou não apreciado, e também sobre que valor lhe seria atribuído por aquele que o percebe.

Para Giglio (2002), os estímulos recebidos são percebidos conforme certas propriedades físicas inerentes aos próprios estímulos:

- **Frequência:** quanto maior a frequência com que um estímulo aparece, maiores suas chances de ser percebido;
- **Intensidade:** quanto maior, mais chances de o estímulo ser percebido. O autor exemplifica com o som mais alto dos comerciais de televisão nos intervalos dos programas;
- **Movimento,** que quanto mais houver, maior a probabilidade de percepção.

Importante ressaltar que o conhecimento e o sentimento prévios do cliente se transformam em expectativas, ou seja, em crenças sobre o que vai acontecer. Tais crenças prévias influenciam a percepção da realidade, podendo “alterá-la” para melhor ou para pior.

Os conceitos apresentados, sobre atitudes do consumidor e o processo perceptivo, ajudam a compreender como são formadas as imagens das marcas nas mentes dos indivíduos. Apesar do conhecimento construído nessas áreas, e da importância de tal conhecimento pelas organizações, estas possuem atuação limitada em tais processos mentais, pois conforme visto,

os consumidores formam imagens com base não somente nos estímulos fornecidos, mas também em todo o seu histórico de vida, suas experiências vivenciadas, emoções etc., o que envolve um senso de particularidade, de individualidade. Sobre tais aspectos não há controle por parte das organizações.

Apesar disso, as empresas podem trabalhar de maneira estratégica naquilo que está ao seu alcance construir e influenciar: a identidade da marca.

3.5 Identidade de Marca

Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. Aaker (1996; 2003) e Kotler e Keller (2006) entendem que imagem de marca refere-se ao modo como a marca é percebida em determinado momento, pelos consumidores; é a síntese dos sinais emitidos pela marca, síntese feita pelo público, conforme visto. Os autores entendem identidade como a concepção que a marca tem de si mesma, a maneira como os gestores querem que a marca seja percebida. Assim, a imagem passa a ser considerada como um conceito de recepção, resultado, decodificação; enquanto que a identidade precede a imagem e está ao nível da emissão de sinais pela empresa (PEREZ, 2007; SERRALVO, 2008).

Considerando-se a influência limitada das organizações sobre as imagens formadas de suas marcas, principalmente ao se levar em conta o processo de formação de atitudes e o processo perceptivo dos consumidores, os gestores devem se esforçar no sentido de construir e manter identidades de marca favoráveis. Kapferer (2003) defende que o conceito central da gerência de marca deveria ser a identidade, porque antes de saber como a marca é recebida, é necessário antes saber o que é a marca. Para ele, somente a identidade fornece um quadro coerente e de continuidade temporal. A identidade de marca deveria ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o cliente criando uma proposição de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão (AAKER, 1996).

A ênfase dos apelos de marketing mudou muito desde 1900. Naquela época, o foco estava nas características do produto. Em 1925, a pergunta mudou de “o que ele tem” para “o que ele faz”, enfatizando a questão dos benefícios do produto. A partir dos anos 1950, a experiência passou a dominar a ênfase, e a pergunta passou para “o que você vai sentir”. Nos anos 2000, a pergunta “quem você é” é um bom indicador na nova fase do marketing, a da identificação (NEUMEIER, 2008).

Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 50-54) afirmam que a identidade da marca é “a pedra fundamental da estratégia de marca” e que uma marca forte deve ter uma identidade rica e clara, a fim de formar uma imagem sólida e pertinente na mente dos consumidores. Se a empresa for eficaz na construção de sua marca, a percepção dos consumidores, isto é, a imagem da marca, será equivalente à identidade da marca, que representa aquilo que a empresa deseja que sua marca signifique. O conjunto de associações que formam a identidade da marca sinaliza o que ela quer representar e implica em uma promessa ao consumidor.

A identidade de uma pessoa oferece orientação, objetivo e significado a essa pessoa. [...] De modo similar, a identidade de uma marca proporciona sentido, finalidade e significado a essa marca. Ela é central para a visão estratégica da marca e impulsiona uma das quatro dimensões principais do valor da marca: as associações, que compõem o coração e o espírito da marca (AAKER, 2007, p. 73).

Enquanto a imagem da marca é refletida, a identidade é construída a partir de ações internas, de modo a produzir impacto externo para os vários públicos da empresa. As experiências da empresa vão influenciar a formação da identidade de suas marcas, envolvendo desde sua fundação, com seus registros de sucessos e fracassos, até suas perspectivas. Por meio desse processo as características centrais e permanentes da marca serão formadas. É a identidade que prescreve o conjunto de valores e princípios que os públicos (*stakeholders*) associam com a marca (TAVARES, 1998 *apud* KHAUAJA, 2008, p. 86).

Uma identidade eficaz precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; comunicar essa personalidade de forma diferenciada; e transmitir poder emocional além da imagem mental (KOTLER; KELLER, 2006).

Kapferer (2004) também considera que a palavra-chave da gestão de marcas atualmente não seja mais “imagem”, mas “identidade”, o sistema de valores próprios de cada marca. O autor entende que esse sistema próprio de valores trata-se de uma função-chave tanto externa quanto internamente, pois todos os envolvidos com a gestão da marca devem saber o que ela representa em termos de valores agregados específicos.

Já que a marca é uma referência a longo prazo, somente esses valores darão o rumo. [...] Através do tempo, o problema da marca não é mais, pois, rediscutir os seus valores, mas compreender como cada um desses valores deve, a partir daí, se manifestar, se atualizar (KAPFERER, 2004, p. 59).

A identidade, conforme anteriormente mencionado, é um conjunto de associações que a empresa procura criar ou manter na mente do consumidor e, portanto, imagem e identidade devem ser convergentes. Quanto mais profundamente a pessoa pensar nas informações sobre

o produto e relacioná-las ao conhecimento de marca existente, mais forte será o resultado das associações de marca (KELLER; MACHADO, 2006).

A construção da identidade de uma marca é inspirada na cultura da empresa que a comercializa, isto é, nas crenças e nos valores que regem seu funcionamento, assim como em sua visão e missão. [...] O objetivo é que haja uma simbiose entre a cultura da empresa e a marca. Ao mesmo tempo em que a identidade da marca é fruto da cultura da empresa, a marca espelha a concretização dessa cultura no mercado (KHAUAJA, 2008, p. 87).

Aaker (2007, p. 89) apresenta um conceito interessante a respeito da identidade da marca, dividindo-a em duas estruturas: uma identidade central e outra expandida (Figura 2). Os elementos da identidade “são organizados em padrões de significado duradouro, com frequência ao redor dos elementos da identidade central. [...] A identidade central representa a essência atemporal da marca”.

Para o autor, é na identidade central que se encontram as associações mais passíveis de continuarem constantes à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos, e isso inclui a internacionalização. Assim, enquanto a identidade expandida é mais flexível e sujeita a mudanças, semelhantemente às posições da marca e às estratégias de comunicação, os elementos da identidade central são mais resistentes à mudança e mais atemporais.

O conceito de identidade central deve incluir os elementos que tornam a marca tanto única quanto valiosa, e deve estar relacionada tanto com a proposta de valor quanto com a base de credibilidade de uma marca.

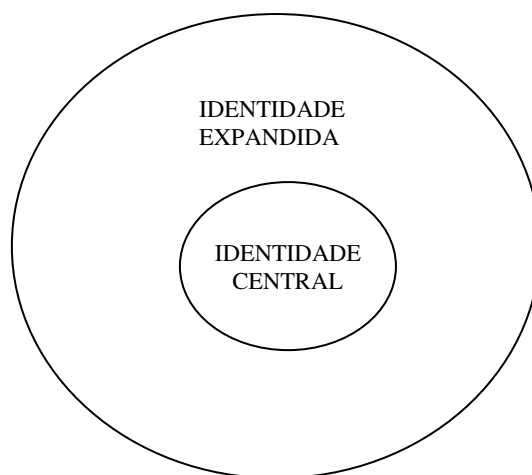


Figura 2 – A estrutura da identidade

FONTE: AAKER, 2007, p. 90

Construindo-se um paralelo com a conceituação de marca, oferecida por Ellwood (2004) - abordada no item 3.1 – O que é Marca? – a identidade central também pode ser imaginada

como uma bola de golfe dura e branca, enquanto a identidade expandida pode ser vista como um balão de gás transparente, multicolorido e grande, que envolve a bola de golfe. Esta última proporciona textura e integridade à marca, acrescentando detalhes que ajudam a imaginar o que a marca representa, uma vez que a identidade central, em geral, não possui detalhes suficientes para desempenhar todas as funções da identidade de uma marca.

Especificamente, a identidade da marca deverá ajudar a empresa a decidir quais são os programas ou comunicações eficientes e quais poderiam ser prejudiciais ou não para atingir o objetivo. Até mesmo uma identidade central bem elaborada e orientada poderia, em última instância, ser demasiado ambígua ou incompleta para essa tarefa (AAKER, 2007, p. 91).

Nesta última afirmação, fica claro o papel fundamental da identidade expandida da marca, embora nenhum componente desta possa ser um alicerce tão básico quanto a identidade central.

Em última instância, a identidade central deriva das respostas a determinadas perguntas ponderadas e introspectivas (AAKER, 2007, p. 90):

- Qual é a alma da marca?
- Quais são as crenças e os valores fundamentais que impulsionam a marca?
- Qual é a capacidade da organização por trás da marca?
- O que a organização por trás da marca representa?

Aaker e Joachimsthaler (2007) apresentaram um modelo conceitual de planejamento de identidade da marca, que compreende, conforme a Figura 3, algumas etapas importantes a serem consideradas para a construção de uma identidade forte e bem sucedida.

O sistema de identidade de marca é antecedido pela análise estratégica de marca (análise de clientes, de concorrentes e auto-análise). A partir dessa análise mais ampla, pode-se construir a identidade da marca com base em sua essência, que evolui para uma identidade essencial e outra, expandida. Em geral, a identidade de marca exigirá de seis a doze dimensões para descrever adequadamente a aspiração dessa marca, e por esse motivo é que se torna útil o foco por meio da identificação da identidade essencial, que compõe os elementos mais importantes da identidade da marca. Nesse momento, a marca pode ser enxergada de várias formas: como produto, como organização, como pessoa ou como símbolo. A partir da construção da identidade em todos os três níveis, haverá a oferta de uma proposta de valor ao cliente, que inclui benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão. Além disso, a marca deve oferecer credibilidade ao cliente, avançando para um estágio em que se torna possível criar e manter relacionamentos com seus clientes.

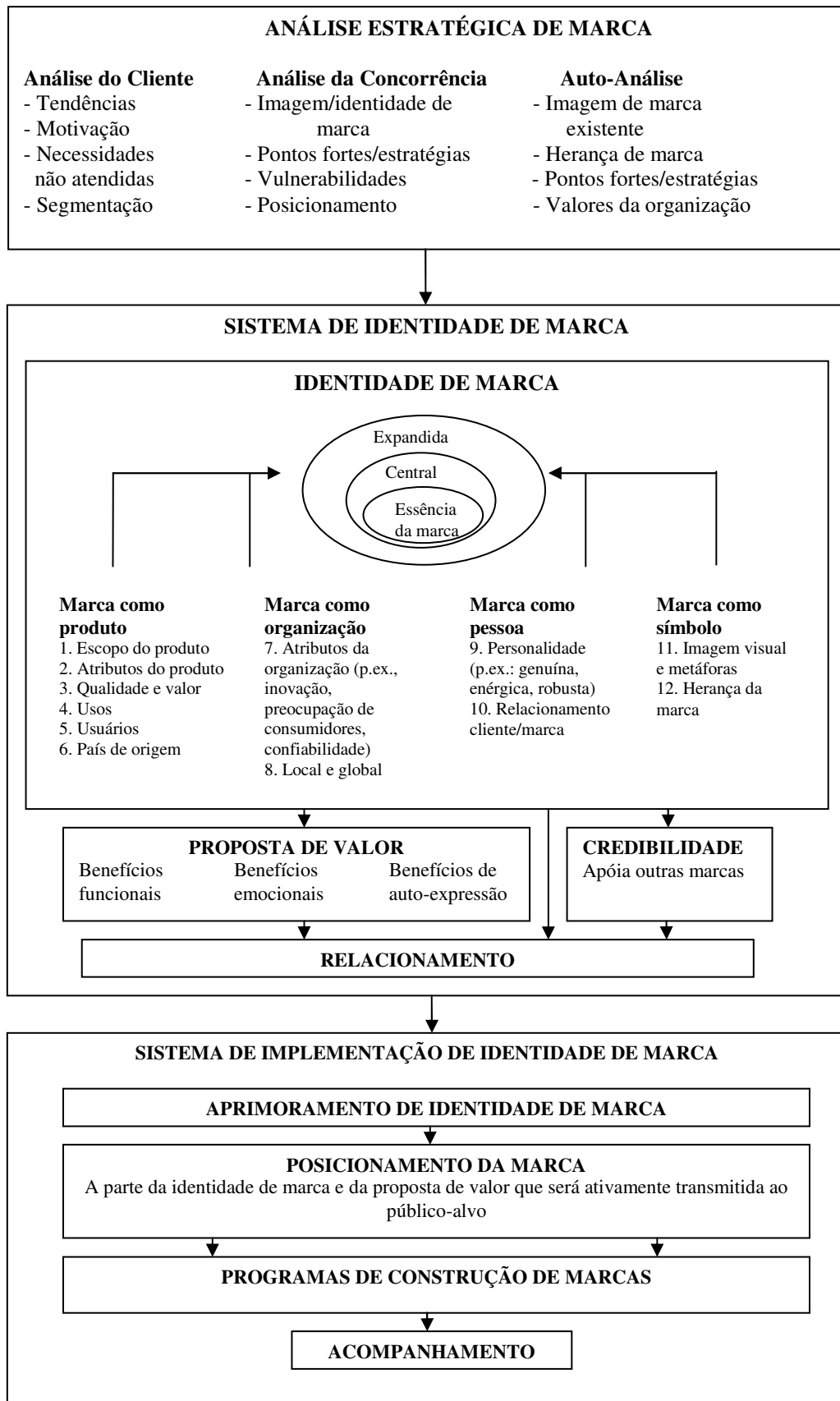


Figura 3 – Modelo de planejamento de identidade de marca
 FONTE: Adaptado de AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007, p. 51

O sistema de identidade de marca é precedido pela fase da implementação: o aprimoramento da identidade, o posicionamento da marca, os programas de construção, e o acompanhamento. O aprimoramento da identidade envolve todo o conjunto de ferramentas projetadas para agregar riqueza, textura e clareza à identidade de marca, a fim de que os elementos que compõem a identidade não sejam ambíguos aos estrategistas da marca. Algumas técnicas incluem os imperativos estratégicos, os modelos de função e o desenvolvimento e utilização de metáforas visuais.

A segunda etapa da implementação se refere ao posicionamento da marca, ou seja, a parte da identidade de marca e da proposta de valor que será ativamente transmitida ao público-alvo. Como parte dessa comunicação, devem ser considerados os elementos que agregam vantagem sobre os concorrentes e as promessas que a marca já se encontra pronta a cumprir.

O terceiro passo é determinar quais são os programas de construção da marca, e isso vai além de simplesmente comunicá-la. A propaganda não é o único meio de construir marcas, mas também as promoções, embalagens, marketing direto, a Web e patrocínios são ferramentas importantes nesse processo, que deve considerar todos os pontos de contato do cliente com a marca como potenciais construtores.

E por último, o acompanhamento, que se constitui por todas as medições utilizadas para avaliar o desenvolvimento das marcas, como medições de fidelidade, de percepção de qualidade/liderança, de associações, de conscientização e de comportamento do mercado.

Uma vez construída, a identidade de marca deve ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o cliente, por meio de uma proposta de valor que envolva, potencialmente, os três tipos de benefícios: funcionais, emocionais e de auto-expressão, além do papel da credibilidade.

Todas as dimensões da identidade essencial devem refletir a estratégia e os valores da organização, e pelo menos uma associação deve diferenciar a marca e fazer eco junto aos clientes. É bem provável que a identidade essencial permaneça constante à medida que a marca vai para novos mercados e novos produtos – se os clientes perceberem a marca de acordo com a identidade essencial, a batalha estará ganha (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007, p. 53).

Tanto para os clientes quanto para os funcionários, é mais fácil compreender e comunicar a identidade essencial da marca que a sua identidade plena e expandida, que é composta por um número maior de elementos, organizados em agrupamentos significativos. A identidade expandida oferece textura e uma sensação de completude, abrangendo não somente os aspectos que a empresa gostaria que o consumidor conhecesse melhor, como também aqueles que indicam o que a marca não é.

Enquanto a identidade essencial resume a visão da marca, por meio da comunicação de dois até quatro elementos principais, em alguns casos torna-se necessário e útil o estabelecimento da essência da marca, ou seja, um pensamento único que capture a alma da marca, com um foco ainda mais apurado. “A essência de marca pode ser vista como o cimento que une os elementos da identidade essencial, ou como o centro de uma roda que está ligada a todos os elementos da identidade essencial” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007, p. 54).

Algumas características que a essência de marca deve possuir incluem ser atemporal, encontrar correspondência no cliente e impulsionar a proposta de valor, oferecer uma diferenciação em relação aos concorrentes, e ser suficientemente persuasiva a ponto de inspirar funcionários e os parceiros da organização.

Aaker (2007, p. 75) trata da questão da armadilha da imagem da marca, em que a opinião dos clientes sobre uma marca, ou seja, a maneira como a percebem, passa a ser utilizada como afirmação da identidade da marca. Um dos grandes problemas dessa armadilha é a determinação, pelos próprios clientes, daquilo que a marca deve ser. “A criação da identidade de marca é algo mais que descobrir o que os clientes dizem querer. A identidade deverá espelhar também o espírito e a visão da marca, aquilo que ela espera conseguir”.

Outra confusão usualmente feita é com relação à fixação nos atributos do produto, ao invés de na identidade da marca. Para Aaker (2007) a marca é mais que o produto. Enquanto este pode ser resumido por meio de seu escopo, atributos físicos, qualidade e finalidade de usos, a marca engloba associações organizacionais, personalidade da marca, símbolos, relacionamento marca-clientes, benefícios emocionais, benefícios de auto-expressão, representação do usuário e país de origem.

Apesar do perigo da armadilha da fixação nos atributos do produto para a construção da identidade da marca, as associações relacionadas ao produto tornam-se um componente fundamental na identificação de uma marca, pelo fato de estarem vinculadas, de maneira direta, às decisões de compra e às experiências de uso da marca. Tal associação implica em que, quando uma classe de produtos for insinuada, a marca será automaticamente lembrada pelo cliente. A importância de tal lembrança não é simplesmente mencionar uma marca quando se referir a um produto, mas lembrar dessa marca no momento da decisão de compra. Da mesma forma, os atributos de um produto podem proporcionar benefícios funcionais e mesmo emocionais aos clientes, oferecendo uma proposta de valor que deve ser relacionada à marca.

Aaker e Joachimsthaler (2007) oferecem uma estrutura que compreende os passos importantes a serem considerados para que sejam criados sistemas eficazes de identidade de marca, conforme a Figura 4:

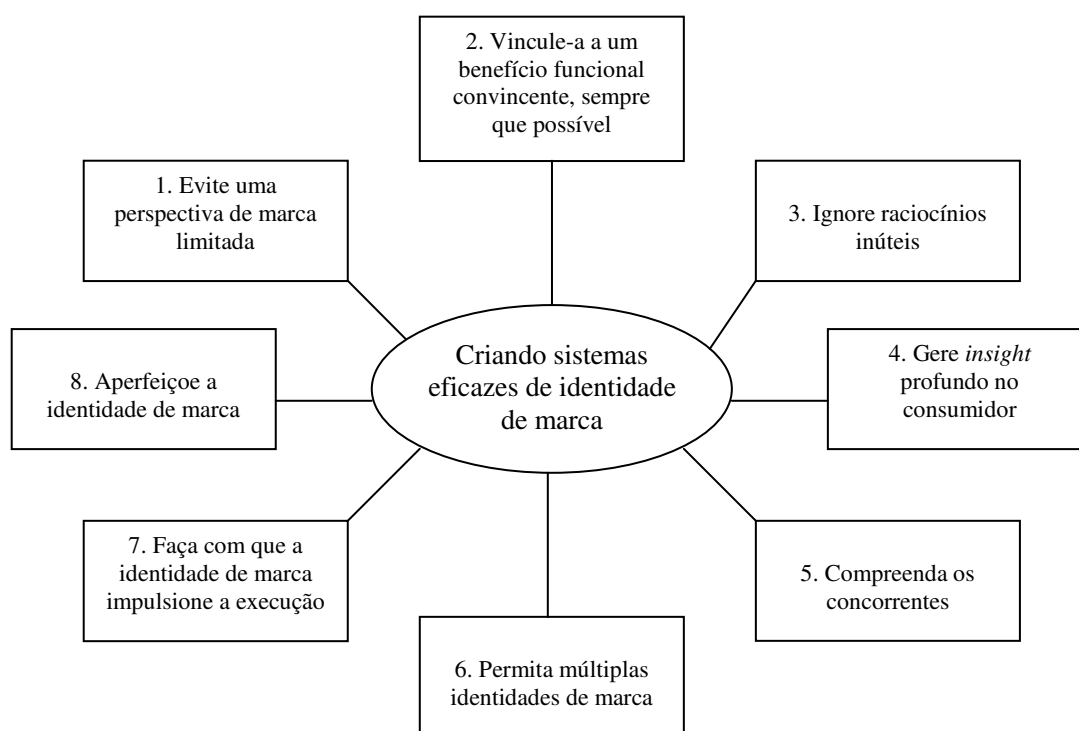


Figura 4 – Criando sistemas eficazes de identidade de marca
 FONTE: AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007, p. 59

1. Evite uma perspectiva limitada de marca: não se deve considerar a marca apenas por sua essência ou por sua expressão de identidade. A marca envolve muitos e variados aspectos e não pode e nem deve ser considerada apenas como um “slogan”. Outra armadilha é se fixar nos atributos do produto, como escopo, características físicas, utilizações, qualidade/valor, benefícios funcionais. A marca engloba muito mais que o produto, como associações organizacionais, personalidade da marca, símbolos, relações marca/cliente, benefícios de auto-expressão, benefícios emocionais, imagem do usuário, e país de origem. Uma marca que tem se destacado em relação a este passo é a Starbucks, rede de cafés norte-americana que tem obtido muito sucesso em sua atuação, inclusive fora de seu país de origem.

2. Vincule a marca a um benefício funcional convincente, sempre que possível: atributos novos e diferenciadores podem representar benefícios funcionais muito eficazes na comunicação de uma marca, principalmente quando combinados adequadamente com os benefícios emocionais. A marca Bauducco, de produtos alimentícios, tem destacado

fortemente a qualidade de seus produtos (benefício funcional), mantendo-se, entretanto, todo o apelo emocional anteriormente conquistado junto ao público.

3. Utilize raciocínios que se encaixam e auxiliam – ignore os outros: considerando-se as doze dimensões organizadas sob a marca, além dos tipos de benefícios possíveis e a credibilidade, uma identidade de marca não deve ser construída com base em absolutamente todas essas dimensões, a fim de que não venha a se tornar algo forçado e não convincente. As dimensões a serem utilizadas devem ser escolhidas conforme a correspondência com a identidade da marca e também do contexto. A marca Havaianas, da São Paulo Alpargatas, tem escolhido algumas dimensões mais importantes com as quais conseguiu estabelecer fortemente a sua identidade de marca.

4. Gere idéias profundas no cliente: para desenvolver a identidade da marca deve-se, primeiramente, realizar as três análises conforme anteriormente abordado: do cliente, da concorrência e auto-análise. Não se aprofundar na relação dos clientes com a marca trata-se de um erro comum nas organizações. Vários tipos de pesquisas podem ser feitos a fim de conhecer melhor o público-alvo que se pretende alcançar. A marca O Boticário, por exemplo, possui consumidores fiéis que participam de clubes de relacionamento, contatando, espontaneamente, a empresa, por intermédio de telefone, carta ou e-mail.

5. Compreenda os concorrentes: não ignorar suas abordagens e estilos de comunicação com seu público-alvo; conhecer a imagem dos principais concorrentes na mente do consumidor; e ampliar a visão de quem são os concorrentes atuais e os potenciais. A Coca-Cola, por exemplo, tem acompanhado de perto o avanço dos principais competidores no mercado mundial de bebidas.

6. Permita várias identidades de marca: embora a identidade comum deva ser a meta e a estratégia básica, às vezes pode ser necessário enfatizar elementos diferentes em cada mercado. A idéia é, sempre que possível, manter uma única identidade da marca em todos os mercados e contextos, mas quando isso não for viável, a estratégia pode ser a utilização de elementos mais flexíveis da identidade da marca, como os que compõem a identidade expandida, a fim de criar associações mais favoráveis junto ao público-alvo, mantendo-se, entretanto, a identidade essencial da marca. A Nestlé tem sido bem sucedida nesse quesito, pois atua tanto com uma identidade comum muito forte junto aos consumidores, quanto com outras marcas de produtos. Entretanto, tais marcas guardam uma forte relação com a identidade essencial da marca Nestlé, criando muitas associações favoráveis junto aos consumidores, como a percepção de qualidade que se espera encontrar em cada produto da empresa.

7. Faça com que a identidade de marca conduza a execução: para que não haja desconexão entre a identidade de marca e a implementação por causa de um problema organizacional. A rede varejista Pão de Açúcar possui uma forte conexão entre a identidade construída para sua marca e a execução por parte de seus colaboradores.

8. Desenvolva a identidade de marca: é necessário aprimorar a identidade da marca a fim de que ela comunique adequadamente o que a marca representa, inspire funcionários e parceiros, e oriente o processo decisório. Esse aprimoramento visa a) reduzir a ambigüidade, somando interpretações e detalhes aos elementos de identidade de marca; b) aprimorar a habilidade dos gerentes em criar eco junto aos clientes e diferenciar a marca; e c) fornecer idéias e conceitos úteis para desenvolver esforços focalizados e eficazes de construção de marca. A DPaschoal, rede de lojas especializadas em pneus e acessórios automotivos, tem construído sua marca por meio de princípios, valores e funcionários, com um forte endomarketing (marketing direcionado aos colaboradores).

Após a construção da identidade da marca, a empresa deve decidir de que maneira comunicará tal identidade ao seu público-alvo, ou seja, como fará o posicionamento da marca no mercado, assunto que será abordado no próximo item.

3.6 Posicionamento de Marca

Posicionamento de marca refere-se às estratégias de marketing adotadas pela organização para inserir a identidade de marca na mente dos consumidores, a fim de que eles formem uma imagem consistente com a identidade pretendida.

O posicionamento está no cerne da estratégia de marketing, e pode ser entendido como o ato de planejar a oferta da empresa e a descoberta da “localização” adequada na mente do consumidor ou público-alvo, a fim de que a imagem de marca formada ocupe um lugar distinto e valorizado para esse mesmo segmento de pessoas (KELLER; MACHADO, 2006). A essência do posicionamento de marca é fazer com que a marca tenha uma vantagem competitiva sustentável ou uma “proposta exclusiva de vendas” que dê aos consumidores um bom motivo para comprá-la.

O posicionamento de uma marca, do ponto de vista da organização, refere-se a como os gestores da marca criarão uma identidade, uma proposição, e como comunicarão tal identidade e proposição aos diversos públicos de interesse.

Nesse sentido, algumas empresas dão uma impressão de exclusividade, liderança tecnológica ou excelência. Essas percepções descrevem a posição de uma organização ou de um produto no mercado. A posição, portanto, representa a impressão geral dada ao consumidor em relação a organizações ou a produtos concorrentes (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 15).

Embora não haja uma data precisa que indique a origem do uso do conceito de posicionamento, dois trabalhos na área de propaganda podem ser citados como relevantes para o surgimento do conceito (OLIVEIRA, 2005). O primeiro, o livro “*Reality in Advertising*”, de Reeves (1961), apresentava a idéia de *Unique Selling Proposition* (USP) ou Proposição Única de Venda. O conceito surgiu a partir dos anos 1940, na agência em que o autor trabalhava, a Ted Bates & Company. Para ele, o conceito USP era indispensável para que os produtos fossem oferecidos por meio de uma proposta distinta e diferenciados dos demais produtos de outras empresas.

Outra obra que ganha destaque no histórico do surgimento do posicionamento é a de Trout (1969), intitulada “*Positioning is a game people play in today’s me-too market place*” e publicada na revista *Industrial Marketing*. Nesta obra, Trout aborda a questão da grande quantidade de empresas e produtos disputando a atenção do consumidor à luz da limitação da mente humana em registrar e armazenar tantas informações. Para o autor, como as mentes são limitadas, detestam confusão, são inseguras e imutáveis, e podem perder o foco, cabe às empresas se posicionarem de maneira a encontrar um espaço nas mentes, uma posição na memória dos consumidores.

Outros autores comumente adotam a data de 1972 como o ano em que surgiu o conceito, devido à série de artigos intitulados “A era do posicionamento”, escritos por Ries e Trout, e publicados na revista *Advertising Age*. Independentemente das diferentes “localizações” das origens do conceito, é interessante notar que este sempre esteve ligado, ao menos no início, ao campo da propaganda. Para esses autores, “a proposta básica do posicionamento não consiste em criar algo novo e diferente, mas lidar com o que já existe na mente. Reatar as conexões já existentes” (RIES; TROUT, 2002).

Posteriormente, outros conceitos foram sendo agregados e entendidos como fundamentais para se compreender o que era, de fato, o posicionamento. Assim, ao conceito de USP, foram adicionados o conceito de imagem (anteriormente abordado) e a questão estratégica do posicionamento, isto é, a consideração não somente dos pontos fortes e fracos da empresa, mas também da atuação da concorrência, em um contexto mais amplo (OLIVEIRA, 2005; SERRALVO, 2008).

Maggard (1976 *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 70) oferece uma definição concisa sobre o que é posicionamento:

O posicionamento é mais do que slogans engenhosos e bem sucedidas campanhas de comunicação [...] o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou produto dos seus concorrentes em dimensões reais – valores corporativos e de produtos que são significativos para os consumidores – para tornar uma empresa ou produto preferida.

Veloso (2008), em seu esforço para apresentar um conceito de posicionamento abrangente e conciliatório, oferece um levantamento histórico dos estudos e autores que investigaram o tema, desde 1969 até 2008. Seguem alguns dos conceitos de posicionamento, considerados os mais significativos, retirados da referida obra:

- “A diferenciação das marcas por meio do estudo das formas como seus consumidores diferem, assim como as percepções dos consumidores sobre como as marcas se diferenciam é denominado ‘posicionamento de produto’.” (ALPERT; GATY, 1969, p. 65).
- “... posicionamento é usado num sentido mais amplo para significar aquilo que o profissional da propaganda faz para o produto na mente do potencial cliente” (RIES; TROUT, 1972, p. 2).
- “Quando uma firma ou provedor estabelece e mantêm um distintivo lugar para si mesmo e sua oferta no mercado, diz-se que está posicionado com sucesso” (SHOSTACK, 1987, p. 34).
- “Posicionamento é a estratégia de marketing que é direcionada para um segmento de mercado em particular e desenhada para conquistar uma posição desejada na mente dos consumidores” (HENDOM; WILLIAMS, 1988, p. 70).
- “O posicionamento de uma marca a diferencia dos seus competidores com base em atributos considerados importantes pelos consumidores-alvo e lhe dá uma imagem distinta em suas mentes” (ANSARI *et al*, 1994, p. 248).
- “O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir” (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 51).
- “Posicionamento é geralmente entendido como um ‘lugar’ no mercado em que um produto é colocado com um mínimo de interferência de outras marcas do mesmo gênero. O lugar em si é determinado pela maneira como o consumidor percebe e entende o produto” (RICHERS, 2000, p. 102-103).
- “Posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta de produtos e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado alvo. Essa imagem

mental pode basear-se em diferenças reais ou percebidas entre as ofertas de produto” (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 171-172).

- “Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência” (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006, p. 13).
- “Posicionamento, como o nome dá a entender, implica descobrir a ‘localização’ adequada na mente de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem em um produto ou serviço do modo desejado” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 70).

Kapferer (1992) entende o posicionamento como uma ênfase nas características distintivas que fazem com que uma marca seja diferente das marcas da concorrência, ao mesmo tempo em que se torne atraente para seu público-alvo. Outra forma que o autor utiliza para conceituar posicionamento é como o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos dos consumidores.

Neumeier (2008) entende que uma empresa precisa responder a três perguntas cruciais referentes à diferenciação e ao posicionamento de marca: quem você é? O que você faz? Por que sua marca é importante? Se a empresa responder à última pergunta com respostas vagas, do tipo, “porque nosso produto é bom”, “porque temos variedade”, ou “porque temos ótimos funcionários”, a marca, de fato, não existe.

Assim, uma organização precisa participar de todo um processo de análise, criação e implementação de uma oferta ao público, cuja combinação de atributos seja distinta de quaisquer outras ofertas. Não se trata de um ato pontual, mas de um processo para persuadir o consumidor de que a marca ofertada pela empresa corresponde àquilo que ele imaginava encontrar em um produto.

O posicionamento da marca não pode ser confundido com a identidade da marca, confusão em geral estimulada pela necessidade prática de desenvolver mensagens promocionais. “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 que apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes” (AAKER, 2007, p. 76).

De maneira geral, o processo de posicionamento possui algumas etapas básicas, conforme Keller (2003): a definição do cliente-alvo; o estabelecimento dos principais concorrentes; a identificação dos pontos em que a marca é semelhante aos competidores; e a identificação dos pontos em que a marca é diferente dos competidores. Entretanto, embora existam várias possibilidades estratégicas de posicionamento, o foco do presente trabalho não é analisar cada uma delas, apresentando suas etapas, vantagens e desvantagens, e sim compreender como as

empresas de serviços conseguem comunicar, de maneira apropriada ao mercado-alvo, a identidade central de suas marcas, bem como suas propostas de valor ao cliente.

Do ponto de vista do consumidor, em suma, posicionamento refere-se a como esse percebe tanto a organização quanto seus produtos, ou seja, a impressão formada pelo indivíduo. Trata-se, portanto, de um espaço conquistado na mente do consumidor.

Como o cérebro humano trabalha de forma seletiva, por meio da percepção (conforme anteriormente abordado) a fim de que seja filtrado tudo aquilo que é trivial ou irrelevante, o posicionamento torna-se um fator de extrema importância para uma marca. O cérebro é equipado para perceber as diferenças, e em um mundo com tanta informação e com tão pouco tempo para prestar atenção a todas elas, chamar a atenção de um consumidor se torna algo preponderante.

Na comunicação, como na arquitetura, menos significa mais. Você tem de refinar sua mensagem para atingir a mente das pessoas. Você tem de se livrar das ambigüidades, simplificar a mensagem e, então, simplificá-la um pouco mais se quiser deixar uma impressão duradoura (RIES; TROUT, 2002, p. 67).

Especificamente no setor de serviços, dada sua própria natureza, torna-se mais difícil o posicionamento das ofertas de serviços em si, o que acaba resultando em uma importância maior atribuída ao posicionamento da empresa ou da marca em detrimento da operação de serviço (OLIVEIRA, 2005). Apesar disso, não existem trabalhos significativos sobre a prática do posicionamento em serviços, o que resulta na utilização das práticas e estratégias de posicionamento existentes para aplicação em contextos de marketing em geral.

Furrier (2008, p. 187) apresenta uma lista de iniciativas que devem ser aproveitadas por uma marca bem posicionada em serviços:

- Maximização da qualidade dos serviços pelo reconhecimento de uma série de fatores que afetam a percepção de qualidade (reputação).
- Uso de uma linha ampla de elementos de marca para aumentar a lembrança e sinalizar seus aspectos mais tangíveis.
- Criação e comunicação de associações fortes à organização que é prestadora do serviço e lhes serve como endossante.
- Desenho de programas de comunicação que potencializam experiências de serviço.
- Utilização de ferramentas de relacionamento para aumentar a identificação do cliente com a marca e experiências mais ricas e permanentes de contato.

- Estabelecimento de uma hierarquia de marcas em famílias ou por meio de marcas individuais relevantes, com base em associações intensas de marca.

Um fator que cria complexidade no processo de posicionar corretamente uma marca é a possibilidade de não-correspondência entre a percepção da empresa sobre suas ofertas ao público-alvo e a percepção deste sobre a empresa (TOLEDO; IKEDA; OLIVEIRA; 2004).

Uma marca precisa de foco para se tornar diferenciada das demais. A falta de foco sinaliza que a marca é tão ampla que não diz nada ao cliente. O foco, ao contrário, fornece à marca uma identificação bem clara, mostra porque ela é diferente e porque as pessoas a desejam. Em geral, as empresas pecam por falta de foco, pois entendem que focar é abrir mão de alguma coisa, estreitando as ofertas e assim, os lucros. Mas Neumeier (2008) defende que, quase sempre é melhor ser o primeiro em uma pequena categoria do que o terceiro em uma grande, pois no primeiro lugar, trabalha-se com margens maiores, enquanto que no terceiro, mesmo em grandes categorias, a disputa começa a se deslocar para preço.

A proposição de uma marca é criada por sua identidade, e representa todo o conjunto de benefícios racionais e emocionais que ela oferece ao consumidor, sendo formada pelas características significativas e diferenciadoras dela (ELLWOOD, 2004). O posicionamento pode gerar diversos tipos de respostas do consumidor, conforme resumido por Perez (2004, p. 215-216):

A resposta primeira é a da consciência da marca, ou seja, a resposta cognitiva. Pode-se ainda obter a resposta afetiva, que diz respeito à dimensão da qualidade percebida e dos aspectos emocionais. A resposta final buscada é sempre a resposta comportamental que é a responsável pela ação de compra ou de adesão e em última instância de fidelidade à marca.

A dimensão cognitiva da marca refere-se à identificação correta das necessidades essenciais e declaradas do consumidor, ou seja, os benefícios racionais que a marca pode fornecer a ele. Sobre essa dimensão, Ellwood (2004, p. 178) cita Philippe Starck, *designer* francês de vanguarda, autor da seguinte afirmação: “O mundo quer água não torneiras, o mundo quer calor não um aquecedor”. É essa clareza de propósito que define as dimensões cognitivas da marca de sucesso [...]”.

Uma marca consegue comunicar seus principais benefícios racionais ao consumidor por meio de mensagens muito claras, as quais devem seguir um raciocínio lógico. Citam-se, como exemplo, a rapidez com que se consegue fazer uma entrega (exemplo: FedEx), a vantagem de oferecer itens aos menores preços ao consumidor (exemplo: Wal Mart), o tamanho da rede de serviços (exemplo: McDonalds), entre outros. A idéia subjacente à comunicação do benefício

racional é corresponder às necessidades declaradas do consumidor de forma melhor que a concorrência.

A dimensão cognitiva ou racional da marca pode ser justificada e aceita mais facilmente pelo consumidor, pois está baseada em raciocínio lógico.

Os benefícios racionais ou funcionais são aqueles baseados em um ou mais atributos do produto que estão relacionados à oferta de uma utilidade funcional ao cliente, ou seja, às funções desempenhadas pelo produto ou serviço. Para Aaker (2007, p. 99), esses benefícios estão diretamente associados com as decisões de compra e as experiências de uso dos clientes: “Se conseguir dominar um benefício funcional, a marca poderá dominar uma categoria. [...] O desafio é selecionar benefícios funcionais que provoquem associações junto aos clientes e embasem uma posição sólida em relação aos concorrentes”.

Sem a apresentação dos benefícios racionais e conseqüente conscientização do consumidor, é difícil uma marca atingir o mercado-alvo e agir sobre ele. Ela deve tornar-se parte da lista daquelas marcas mais provavelmente consideradas pelo consumidor em sua decisão de compra (lista evocada). Sobre isso, Ellwood (2004, p. 156) se manifesta: “Uma vez que a marca conseguiu ser incluída na lista de entrada do consumidor graças a um benefício racional implícito, a escolha entre as marcas será feita, então, com base no benefício emocional que diferencia as marcas que oferecem benefícios racionais idênticos”.

Os benefícios emocionais são aqueles oferecidos por uma marca quando a aquisição desta pelo cliente proporciona-lhe uma sensação positiva.

Os benefícios emocionais acrescentam riqueza e profundidade à experiência de possuir e usar a marca. [...] A maioria dos benefícios funcionais irá incorporar uma emoção ou um conjunto de emoções correspondentes. [...] As identidades de marca mais fortes possuem benefícios tanto funcionais quanto emocionais (AAKER, 2007, p. 100).

Por meio de uma clara dimensão racional, uma marca pode conquistar a mente do consumidor não somente em uma única categoria de produto, mas em outras categorias oferecidas sob a mesma marca. Isso porque o consumidor acredita que a promessa básica cognitiva da marca pode ser estendida a toda sua família de produtos e/ou serviços. Tal situação cria um elo de confiança com o consumidor, convertendo-se em uma dimensão crítica de qualquer proposição de marca.

Uma vez que a marca conseguiu se tornar conhecida do público-alvo e, se possível, passou a compor a lista evocada para o consumidor, a proposição da marca deve avançar, apresentando os benefícios emocionais desta.

A preferência pela marca é alimentada por sonhos, imagens que estão em nosso inconsciente, no nosso imaginário, por isso pode considerar que a relação do consumidor com as marcas vai muito além de suprir necessidades. A marca é uma referência de qualidade, prestígio, prazer, tecnologia, [...] existe uma relação emocional na qual a marca promove inúmeras associações ao consumidor (ABREU, 2007, p. 4).

Admitindo-se que muitos consumidores mantêm relacionamentos quase afetuosos com suas marcas prediletas (por exemplo, Coca-Cola, Nestlé, Disney), pode-se dizer que o benefício emocional atua como um forte e imediato atrativo do coração do consumidor à marca. Ellwood (2004) argumenta que, em determinadas categorias de produto, o benefício emocional pode criar um desejo impulsivo que apenas posteriormente é convertido pelo consumidor em benefício racional.

Uma das mais importantes “funções” desempenhadas pela dimensão emocional da marca é que, em alguns mercados, torna-se muito simples imitar os benefícios racionais oferecidos por marcas concorrentes. Assim, a dimensão emocional pode se tornar o mais importante elemento de distinção entre marcas que ofereçam produtos tecnicamente similares.

Quando uma marca se torna muito importante para uma pessoa, pode-se dizer que ela exerce uma influência poderosa na mente dessa pessoa, estabelecendo-se um vínculo emocional profundo, ou seja, uma ligação quase religiosa entre marca e consumidor.

Os aspectos racionais e emocionais que ligam uma marca ao seu público fazem parte de um conceito mais amplo relativo à marca, que é o seu patrimônio, valor ou *brand equity*. O próximo item faz uma abordagem a esse tema.

3.7 O conceito de *brand equity*

Keller (1993) também considera os aspectos racionais e emocionais da marca em sua concepção sobre o *brand equity*, também chamado patrimônio da marca. Para o autor, o *brand equity* pode ser considerado como os efeitos em marketing que são atribuídos unicamente ao poder da marca, ou seja, os resultados alcançados com uma marca comparativamente aos resultados dos mesmos esforços realizados em programas de marketing de produtos ou serviços que não tivessem aquela determinada marca.

Keller e Machado (2006, p. 30) apresentam um quadro resumo de diferentes definições de *brand equity*, oferecidas por vários autores. Essas diferentes visões mostram o quanto o termo pode ser distintivamente entendido, o que cria alguma confusão para uma definição única:

- “Conjunto de associações e comportamentos da parte de clientes, membros do canal e empresa controladora da marca” (*Marketing Science Institute*);
- “Conjunto de ativos e obrigações vinculados a uma marca, seu nome e símbolo, que são somados ou subtraídos do valor proporcionado por um produto ou serviço” (David Aaker, Universidade da Califórnia);
- “Conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir para a oferta da empresa [...] representado por todas as associações positivas (funcionais ou emocionais) relacionadas à marca” (Francisco Serralvo, PUC-SP);
- “Pode ser traduzido por dois termos: patrimônio e força. Patrimônio da marca é seu valor realizado, revelando-se na forma de resultados observáveis [...]. Força diz respeito ao valor potencial da marca, à exuberância de sua identidade...” (Paulo Standerski, FGV-SP);
- “É o valor patrimonial que uma marca representa para a empresa proprietária [...] e depende do valor que o consumidor percebe, para si, nas marcas” (Ivan Pinto, ESPM-SP);
- “São todos os recursos (inclusive de inteligência) necessários para que as marcas sejam posicionadas, comunicadas e vendidas com lucros financeiros e emocionais” (José Roberto Martins, do livro *Grandes marcas, grandes negócios*);
- “É o valor adicional da marca sob o prisma do consumidor e da empresa que a possui para diferenciar seus produtos/serviços e a própria organização. Para o consumidor, é o quanto ele se dispõe a pagar a mais devido à síntese da experiência positiva de valor que a marca lhe assegura [...]. Para a organização, é a somatória do valor de sua franquia de mercado...” (Rafael Sampaio, do livro *Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso*).

Keller (1993) aborda o *brand equity* da perspectiva do consumidor, ou modelo CBBE (*Customer Based Brand Equity*) e o conceitua como sendo o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca. “O brand equity baseado no consumidor ocorre quando o consumidor é familiar com a marca e possui algumas associações favoráveis, fortes e únicas sobre a marca em sua memória” (KELLER, 1993, p. 2).

O modelo CBBE inclui três importantes conceitos: efeito diferencial, conhecimento da marca e resposta do consumidor. O efeito diferencial é aquele obtido pelo uso do nome da marca comparado ao efeito pelo uso de uma marca de nome fictício. O conhecimento da marca está relacionado à imagem e consciência da marca, pelo consumidor. Já a resposta do consumidor se refere às percepções deste, suas preferências e crenças em relação à marca (KELLER, 1998). Assim, para o autor, uma marca pode ser considerada com patrimônio baseado no

consumidor, de maneira positiva, caso este reaja favoravelmente às atividades de marketing atribuídas àquela marca.

A premissa básica do modelo CBBE é que a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo. Em outras palavras, a força de uma marca está no que fica na mente dos consumidores (KELLER; MACHADO, 2006, p. 36).

Portanto, o *brand equity*, nessa visão, dependerá, em última instância, de diferenças nas respostas do consumidor. Caso essas diferenças não ocorram, o produto com aquela marca poderia ser classificado como uma *commodity*. Essas diferentes respostas são o resultado do conhecimento do consumidor sobre a marca, e de todo o conjunto de experiências mantidas com esta ao longo do tempo. Dessa forma, embora a empresa possa desenvolver adequadamente seus programas de marketing, o *brand equity*, ao final, dependerá do que se passa na mente dos consumidores. Esse diferencial da marca, reconhecido pelo consumidor, evidencia que as percepções dos consumidores quanto ao desempenho e qualidade de um produto dependem de suas impressões sobre a marca.

Keller e Machado (2006) apresentam um modelo (Figura 5) que reforça a dualidade das marcas, que podem apelar tanto à parte racional quanto à parte emocional do consumidor.

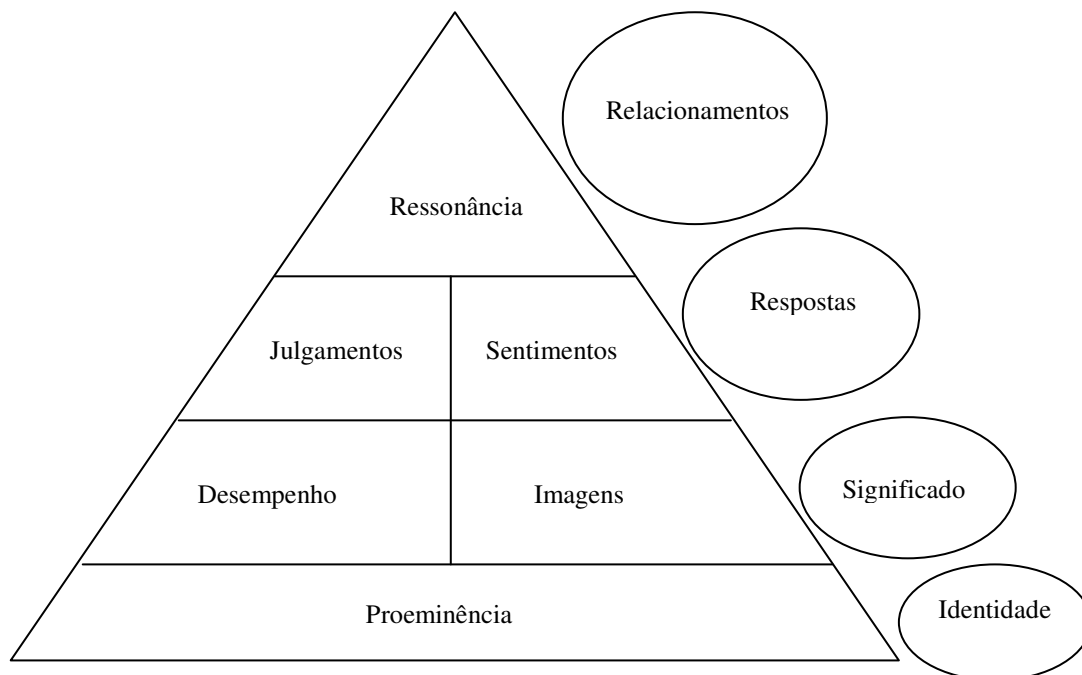


Figura 5 - Pirâmide de construção de *brand equity* (adaptado)
 FONTE: KELLER; MACHADO, 2006, p. 48

Dentre as dimensões dos pilares têm-se: proeminência, desempenho, imagens, julgamentos, sentimentos e ressonância. A proeminência diz respeito à identificação e a aspectos de lembrança da marca (consciência da existência). O desempenho refere-se à capacidade do produto ou serviço de atender necessidades funcionais do cliente (propriedades intrínsecas da marca). Tanto o desempenho quanto a imagem estão relacionados ao significado da marca para o consumidor (o que é). O julgamento está relacionado à opinião e à avaliação pessoal do cliente sobre a marca; um somatório das diferentes associações de desempenho e imagem, ou seja, o que o consumidor pensa sobre a marca.

Sentimentos sobre a marca são respostas e reações emocionais dos clientes com relação a ela, e têm a ver com a aceitação social geral evocada pela marca. As emoções despertadas por uma marca podem ficar tão fortemente associadas a ela que continuarão a se manifestar durante o uso ou consumo do produto (KELLER; MACHADO, 2006, p. 55).

A ressonância representa o principal vínculo e nível de identificação do cliente com a marca, ou seja, o vínculo psicológico e a geração de fidelidade.

Assim, embora talvez haja duas maneiras diferentes de desenvolver fidelidade e ressonância – subir pelo lado esquerdo da pirâmide, em termos de associações de desempenho relacionadas com o produto, ou subir pelo lado direito da pirâmide, em termos de associações de imagem não relacionadas com o produto -, geralmente as marcas fortes fazem ambas as coisas. [...] Aspectos racionais podem satisfazer necessidades utilitárias, ao passo que aspectos emocionais podem satisfazer necessidades psicológicas ou emocionais. Combinar ambos permite que a marca crie um forte posicionamento de marca (KELLER; MACHADO, 2006, p. 62).

Em suma, esses quatro passos incluem questões fundamentais para a construção de marca: a identidade da marca (quem é você?), o significado da marca (o que você é?), as respostas à marca (o que eu penso ou sinto por você?) e o relacionamento com a marca (que tipo de associação eu gostaria de ter com você?).

Há uma ordem nas etapas dessa ‘escala de *branding*’ que vai da identificação ao significado, às respostas e aos relacionamentos. Isto é, o significado não pode ser estabelecido a não ser que a identificação tenha sido feita; não podem ocorrer respostas, exceto se o significado correto tiver sido desenvolvido, e relacionamentos não podem ser construídos a não ser que tenham sido estimuladas as respostas adequadas (KELLER; MACHADO, 2006, p. 48).

Para construir a identidade da marca, os clientes potenciais precisam, primeiramente, conhecê-la. Esta etapa se refere à proeminência da marca, pois conhecê-la é mais que simplesmente se lembrar do nome da marca, mas relacioná-la a certas associações na memória. Tal conhecimento, pelo consumidor, deve ser profundo e amplo, o que significa dizer que o consumidor deve se lembrar espontaneamente da marca, em uma grande

variedade de situações de compra e uso, e em categorias de produtos específicas ou classes de necessidades, e não somente reconhecê-la ao ser exposto à marca.

Quando o consumidor faz associações com a marca, ele passa por um processo de resgate de informações importantes para o seu ciclo de consumo, e pode criar atitudes favoráveis relativamente a uma marca. Nas palavras de Aaker (2007, p. 19):

A consciência da marca é a presença de uma marca na mente dos consumidores [...] medida de acordo com as diferentes formas em que os consumidores recordam uma marca, variando desde o reconhecimento [...], passando pela lembrança [...], chegando ao *top of mind* (a primeira marca lembrada) e à marca dominante (a única lembrada).

A consciência da marca representa uma âncora à qual podem ser acopladas outras associações, e envolve familiaridade e preferência, representando um sinal de compromisso para o cliente, que passa a considerá-la dentre suas opções. Apesar de a lembrança ser algo fundamental, uma marca precisa ser lembrada pelas razões corretas, e não pelas erradas, como nos casos de insatisfação do cliente.

“Basta soletrar o nome direito”, o clássico ditado das empresas de relações públicas de antigamente, não será mais suficiente como estratégia de desenvolvimento de uma marca. As marcas mais fortes são aquelas gerenciadas não apenas em função da consciência geral, mas também em função da consciência estratégica (AAKER, 2007, p. 26-27).

A importância da consciência da marca no processo de decisão de compra pelo consumidor se justifica por três razões: a) é fundamental que o consumidor se lembre da marca quando pensar a respeito de uma determinada categoria de produtos; b) a consciência da marca pode afetar decisões sobre marcas no conjunto considerado pelo consumidor, mesmo quando não houver associações com a marca, ou quando não se tiver formado ainda uma atitude em relação àquela marca; e c) afeta o processo decisório de compra ao influenciar a formação e a força das associações na imagem da marca (KELLER, 1993).

Em segundo lugar está o significado ou essência da marca, representados pelas etapas de desempenho e construção da imagem, em que são criadas ligações entre as associações tangíveis e intangíveis da marca com determinadas propriedades. O desempenho está relacionado à qualidade do produto, e ao grau em que este corresponde ou excede as expectativas do cliente. A qualidade pode se referir não somente às características físicas do produto, como também aos serviços agregados, ao estilo, ao preço, à confiança etc.

Perceber uma marca como sendo de qualidade induz o cliente à compra ou contratação daquela, visto que sua qualidade representa um fator de diferenciação. Para Aaker (2007, p.

27), alguns fatores ligados à qualidade devem ser seriamente considerados nas estratégias de marcas:

- Entre todas as associações com a marca, apenas a qualidade percebida parece de fato impulsionar o desempenho financeiro;
- A qualidade percebida costuma ser um impulsionador estratégico importante (senão o principal) de um empreendimento;
- A qualidade percebida está vinculada a outros aspectos da forma como uma marca é percebida, e com frequência os impulsiona.

A imagem diz respeito às características extrínsecas do produto ou serviço, e inclui perfil de usuários, situações de compra e uso, personalidade e identidade da marca, valores da organização, seu histórico, e outros fatores intangíveis. Assim, por meio da construção de associações nesses dois elementos (desempenho e imagem), é possível atribuir um significado para a marca.

A próxima etapa da pirâmide é a formação de julgamentos e sentimentos por parte dos consumidores, isto é, verificar as respostas dos clientes à identidade e ao significado da marca. Os julgamentos são as opiniões pessoais dos clientes e suas avaliações da marca, enquanto que os sentimentos são as respostas emocionais motivadas pela marca. Pode-se dizer que a etapa que compreende o conjunto de respostas dos clientes à marca é chamada de formação da atitude do consumidor, conforme visto, considerando-se seus elementos de julgamento e sentimento, com conseqüente formação de opinião, crenças, avaliações e respostas emocionais, favoráveis ou desfavoráveis.

No topo da pirâmide se encontra a ressonância da marca, ou seja, a conversão da resposta à marca em um relacionamento de lealdade entre os clientes e aquela. O relacionamento entre uma marca e o cliente se refere ao grau de sintonia entre ambos, e pode ser de lealdade, vínculo pessoal, senso de comunidade ou engajamento ativo.

A lealdade a uma marca representa, para a empresa, uma possibilidade de redução dos custos de marketing, alavancagem comercial, atração de novos clientes e um espaço maior de tempo para reagir às ameaças dos concorrentes.

A lealdade à marca é uma consideração fundamental quando se atribui um valor a uma marca que deverá ser comprada ou vendida, porque é de se esperar que uma base de clientes altamente fiéis gere um fluxo de vendas e lucros muito previsível. Na realidade, uma marca sem uma base de clientes fiéis é vulnerável ou tem valor apenas em seu potencial para criar clientes fiéis (AAKER, 2007, p. 31).

Portanto, a marca pode representar, para o consumidor, todo o sentido e identidade de uma organização ou de um produto, e está no centro do processo relacional da instituição ou produto com seus diferentes públicos.

Embora a principal e primeira função de uma marca seja despertar a consciência de sua existência, considerando-se a quantidade existente de marcas de artigos muito similares (quando não idênticos), o que determina a motivação de uma pessoa para comprar um produto ou serviço excede a dimensão apenas racional. Como bem concluiu Ellwood (2004, p. 19): “É a capacidade de a marca ser reconhecida e diferenciada que permite aos consumidores fazer escolhas detalhadas entre produtos e serviços que são virtualmente idênticos”.

Assim, por meio de sua proposição, composta pelas dimensões cognitivas e emocionais, as marcas devem ajudar a estabelecer uma relação com o consumidor, envolvendo benefícios tanto funcionais quanto emocionais e de auto-imagem. As associações construídas na mente do consumidor devem provocar uma resposta cognitiva (notoriedade), afetiva (estima, preferência) e comportamental (adesão, fidelidade), elementos que conferem valor à marca (LENCASTRE, 2007).

O gerenciamento do *brand equity* baseado no consumidor, para Keller (1993), envolve seis orientações gerais aos profissionais de marketing, que devem:

- 1) Adotar uma visão mais ampla das decisões de marketing. As atividades de marketing podem criar valor para uma marca ao desenvolver a habilidade do consumidor em lembrar e reconhecer a marca, ou por meio da criação, manutenção, ou alteração das associações formadas pelo consumidor;
- 2) Estabelecer as estruturas de conhecimento que desejam criar na mente do consumidor, e isso inclui o nível desejado de consciência, a favorabilidade, força e exclusividade dos atributos do produto, benefícios funcionais, experimentais e simbólicos, e também a formação de atitudes;
- 3) Avaliar o grande número de opções táticas disponíveis atualmente, principalmente novas alternativas de comunicação com o consumidor, a fim de criar o nível desejado de conhecimento da marca;
- 4) Considerar uma visão de longo prazo das decisões de marca, pois o conhecimento atual da marca, pelo consumidor, influenciará futuras atividades de marketing;
- 5) Empregar estudos que mensurem as estruturas de conhecimento do consumidor, ao longo do tempo;
- 6) Avaliar as potenciais extensões de marca e os possíveis efeitos destas sobre a imagem da marca principal.

Turatti (2005) apresenta níveis de posicionamento psicológico que uma marca pode assumir (*know-how*, interesse e filosofia), e entende que, no nível filosófico, ocorre a abstração e a desvinculação do produto em si relativamente à marca, que passa a ser baseada em aspectos emocionais e subjetivos, podendo, até mesmo, servir como elemento de projeção da auto-imagem do consumidor.

Para melhor compreender a atração emocional que as marcas podem exercer, Ellwood (2004, p. 197) enumera quatro tipos de aprovação da marca pelo consumidor:

1. Aprovação ideológica: sistema de crenças

As convicções profundamente enraizadas na mente das pessoas ajudam a compor as atitudes delas relativamente a quase todos os aspectos de seu comportamento de compra. As marcas podem atuar de forma a ratificar tais crenças e os valores mais importantes para os consumidores. As crenças podem se originar no contexto familiar e social, e são muito difíceis de serem mudadas. Por esse motivo, quando uma marca alcança aprovação, ideologicamente, as chances de o consumidor tornar-se fiel são muito maiores.

2. Aprovação psicológica

Uma pessoa pode se identificar com uma marca pela imagem projetada. Em muitos casos, a imagem de marca corresponde à personalidade do indivíduo e à imagem que este gostaria de transmitir aos demais. Algumas marcas oferecem elementos de satisfação psicológica e elementos de excitação mental, pela sofisticação de seu posicionamento. Principalmente quando o consumidor se importa muito com sua auto-imagem, a aprovação psicológica da marca ganha dimensões muito importantes na mente do indivíduo, envolvendo questões como *status*, estilo de vida e posição social.

3. Aprovação sociológica

O ser humano é essencialmente gregário e busca não somente se associar a grupos de referência e de contato como também ser reconhecido por esses. Tais grupos podem ser a família, os amigos, os colegas de trabalho e, ainda, agrupamentos sociais mais formais. Nesse contexto, as marcas surgem como símbolos de afirmação e de expressão de posição social para os membros do grupo, os quais se sentem afiliados a este justamente pelo consumo de determinados produtos e marcas. Diferentemente da aprovação ideológica, a aprovação sociológica apresenta natureza mais volátil, conforme atesta Ellwood (2004, p. 204-205):

No entanto, a aprovação sociológica da marca muda com frequência, uma vez que ela é especialmente sensível à moda e às tendências. Esse tipo de aprovação da marca baseia-se no reconhecimento e na compreensão de uma identidade de grupo, para satisfazer as necessidades de socialização.

Em alguns casos, a importância da marca será mais forte, principalmente quando o grupo tiver grande representatividade para o indivíduo.

4. Aprovação cultural

Este tipo de aprovação pelo consumidor refere-se ao posicionamento da marca como um todo, e representa a satisfação simbólica que ela oferece ao consumidor. A cultura pode ser entendida como a personalidade de uma sociedade, sendo composta por crenças, valores e costumes compartilhados pelos membros de uma comunidade, cidade, região ou país, conforme anteriormente abordado. Algumas marcas enfatizam a questão cultural, realçando os principais aspectos existentes em um país, a fim de provocar sentimentos afetivos no consumidor, quando este se identifica com a cultura referenciada na mensagem transmitida pela marca. Algumas marcas têm destaque, por exemplo, sua origem e o fato de seus produtos serem fabricados totalmente no Brasil, valorizando assim os aspectos culturais mais fortes do país.

A aprovação cultural da marca funciona na ambientação e no posicionamento da marca como um todo. As marcas que maximizam o uso do valor cultural costumam ser as líderes espirituais em uma categoria empresarial; o nome da sua marca tornou-se o nome da categoria (ELLWOOD, 2004, p. 207).

Os quatro tipos de aprovação da marca citados são importantes para o processo de internacionalização, mas devido às diferenças culturais inerentes a cada nação, a aprovação cultural de uma marca pode se tornar um aspecto mais relevante nesse processo.

Kapferer (2004) entende que, atualmente, existem outros caminhos do envolvimento do consumidor com uma marca. Considerando-se as pressões do ambiente associadas à escassez de tempo e de atenção, uma empresa deve colocar sua marca nos locais de convivência do consumidor, objetivando a construção de conexões emocionais em quantos lugares forem possíveis.

Os consumidores podem se identificar a tal ponto com suas marcas prediletas, que a relação entre esses dois pólos pode ser mais forte que a existente com as estruturas sociais tradicionais. Para Ellwood (2004, p. 18), três tendências apóiam essa convicção:

- Individualismo: as sociedades ocidentalizadas reconhecem a fragmentação das identidades pessoal e social, o que encoraja a criação de uma identidade pessoal pelo consumo de bens materiais e serviços: você é o que você compra.

- Globalização: os consumidores individualmente estão se tornando uma parte menor de um mundo muito maior e precisam encontrar maneiras fáceis e rápidas de se orientar nesse mundo.
- As experiências simbólicas são cada vez mais solicitadas. Os consumidores compram vivências em vez de mercadorias, cujo conteúdo é em grande parte imaginário, intangível e simbólico.

Considerando-se os aspectos sobre imagem, identidade e posicionamento, e também a forma como os consumidores interagem com as marcas, em suas dimensões racionais e emocionais, levanta-se o questionamento a respeito de todas essas considerações e fatores aplicados à gestão internacional de marcas. Será que a identidade e proposição de uma marca devem ser iguais em todos os países? Se não, como e em que nível diferenciá-las? Quais os limites para tal diferenciação e o quanto a semelhança deve ser mantida a fim de garantir que a imagem e a identidade da marca não fiquem comprometidas em nível global? Essas são perguntas que permeiam o próximo item, sobre internacionalização de marcas, globalização e posicionamento no mercado externo.

3.8 Internacionalização de Marcas

3.8.1 Globalização

A globalização é um fenômeno já amplamente discutido em jornais, revistas, artigos e trabalhos acadêmicos, não sendo, portanto, assunto novo em termos de idéias e reflexões sobre suas implicações tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral.

As corporações, o capital e a tecnologia têm crescentemente sido desconectados de suas origens nacionais, com destaque para as inovações nas tecnologias da comunicação, que têm “encolhido” o espaço, permitindo com que as organizações globais sejam gerenciadas de maneira integrada.

Muito presente em nossa realidade social, o termo globalização é utilizado para se referir às tendências que têm afetado diferentes sociedades ao redor do mundo, particularmente nos últimos quarenta anos. De forma geral, trata-se de um fenômeno multidimensional, complexo e contraditório, que redefiniu a lógica da produção, consumo, comunicação e valores entre diferentes grupos de pessoas em todos os cantos do planeta.

Steward (1955, p. 50), referindo-se à globalização, já na década de 1950, defende que:

As relações internacionais, como sabemos, têm mudado recentemente em uma taxa vertiginosa, e as atitudes dos indivíduos em relação a outras nações têm mudado da mesma maneira. As atitudes em relação a ideologias políticas internas, entretanto, não têm sofrido transformações similares. Entretanto, essas últimas podem mudar significativamente sob a pressão de fatores econômicos e sob a influência das comunicações em massa.

Embora os seres humanos sempre tivessem mantido contato entre tribos, clãs, sociedades e civilizações, por meio do comércio e da guerra, a capacidade de culturas distantes interagirem de modo intenso foi tradicionalmente muito limitada, pois mesmo esses contatos somente existiam entre as pessoas diretamente ligadas àqueles setores. A maior parte das pessoas apenas vivenciava contatos intersociais muito superficiais (IORIS, 2007).

Hannerz (2000) reflete a respeito dos diferentes conceitos de globalização. Enquanto algumas pessoas defendem que a globalização representou a desregulamentação dos mercados capitalistas nas últimas décadas do século XX, outras a consideraram como um processo que correspondeu ao surgimento de novas tecnologias da comunicação e dos transportes. Para o autor, a globalização se refere a:

Um processo no qual as pessoas se tornam progressivamente mais conectadas, de várias formas, através das fronteiras nacionais e entre os continentes, e no qual sua consciência de mundo, de regiões e lugares distantes, provavelmente também aumenta, tornando-se uma noção mais multifacetada, e envolvendo uma profundidade histórica muito maior. Esse processo tem passado por diferentes fases, com intensidades diferentes; e não prossegue inevitável e irreversivelmente em uma única direção, e de fato pode, algumas vezes, mover-se para trás, em direção à deglobalização (sic). O processo pode envolver diferentes áreas do mundo, de maneiras diferentes, em tempos diferentes (HANNERZ, 2000, p. 57).

Os fundamentos da globalização não são recentes, sendo que sua dinâmica básica ocorre desde meados do século XIX, em que já se estudavam os mecanismos da acumulação do capital e da expansão dos monopólios imperialistas.

As origens mais recentes do fenômeno da globalização têm sido atribuídas às reformulações nos padrões econômicos e financeiros mundiais, possibilitadas por inovações tecnológicas dos meios de comunicação e de transporte ao redor do globo. A partir desta base inicial material, a globalização resultou em uma série de processos que se manifestam nos aspectos culturais e sociais dos grupos envolvidos. Há uma integração crescente de realidades sociais específicas, dentro de uma dinâmica que funda um novo nível de interdependência global entre as realidades locais diversas.

Ioris (2007, p. 48-49) apresenta um modelo teórico, feito com base na reflexão de Roland Robertson, para explicar o fenômeno da globalização a partir do levantamento de cinco fases históricas principais do processo de formação de um mundo globalizado:

Fase embrionária – presente desde o século XV até meados do século XVII, quando há um crescimento incipiente das comunidades nacionais, a decadência do mundo universal medieval e a acentuação das noções de indivíduo e humanidade;

Fase incipiente – presente até cerca de 1870, durante a qual se dá a cristalização dos conceitos de Relações Internacionais e de cidadania individual, e há um aumento das convenções e regulamentações internacionais;

Fase da decolagem – até a década de 1920, que leva a uma expansão mundial da comunidade de Estados ou ‘sociedade internacional’ e à aceleração das formas globais de comunicação e ao desenvolvimento de um ecumenismo inter-civilizacional expresso em competições e concursos mundiais;

Fase da luta pela hegemonia – presente até meados da década de 1960, quando ocorrem inúmeros conflitos internacionais em escala global em torno de distintos modelos sociopolíticos, do qual decorre a preocupação crescente com formas efetivas de prevenção do extermínio humano e ambiental e a criação das Nações Unidas;

Fase da incerteza – presente nos dias de hoje, quando ocorre a intensificação de uma consciência planetária e a acentuação dos valores ‘pós-materialistas’, assim como um aumento acentuado do número de instituições e movimentos globais, e uma complexificação da realidade multicultural dos conceitos de indivíduos, fruto da consolidação de um sistema de mídia global e um aumento da atuação da sociedade civil e cidadania mundiais.

Para Ioris (2007), embora as origens do fenômeno da globalização possam ser localizadas na formação de uma visão de mundo integrada, que, a partir do século XVI, passa a ser assumida como guia para as ações humanas, a década de 1970 poderia ser considerada como um *breaking point* na história das sociedades humanas, pois nessa época tornou-se evidente o surgimento de uma forma específica de existência social e econômica, definida como global.

Sina (2008) também oferece uma breve descrição das origens e do desenvolvimento do processo de globalização, que se iniciou a partir do final da Segunda Guerra Mundial, ganhando força a partir dos anos 1980, após a queda do regime comunista. Alguns fatos históricos podem ser enumerados como diretamente relacionados ao início do processo de globalização, como o fim da Guerra Fria, caracterizada pela despolarização mundial entre Estados Unidos (capitalistas) e União Soviética (socialistas); a queda do Muro de Berlim, em 1989 (e conseqüente reunificação da Alemanha); e o fim da União Soviética, em 1991.

Uma vez despolarizado, o mundo continuou a vivenciar intensas transformações, reforçando a tendência a integrar os mercados na chamada 'aldeia global', em que os principais protagonistas são as grandes corporações multinacionais, depois denominadas transnacionais. Houve uma grande mescla, no sentido até da homogeneização não apenas dos sistemas econômicos, mas também de traços culturais (SINA, 2008, p. 6).

A integração econômica multinacional, verificada após a Segunda Guerra, pode ser observada de diversas maneiras: surgimento das áreas de livre comércio; uniões alfandegárias, com tarifas únicas para nações que não participam da união; e mercados comuns ou uniões econômicas. Com isso, surgiram o Nafta (Acordo de Livre Comércio da América do Norte), o Mercosul (Mercado Comum do Sul), e a UE (União Européia).

Particularmente para as empresas brasileiras, o processo de internacionalização iniciou-se tardiamente, havendo um ingresso substancial de empresas em atividades exportadoras nas décadas de 1960 a 1970. Nos anos 1980, tais atividades perderam fôlego, sendo retomadas somente em meados de 1990, com os impactos combinados da abertura de mercado, estabilização da economia e ingresso de novos concorrentes no mercado brasileiro (BARRETTO; ROCHA, 2003).

Um dos pilares do processo de globalização é a abertura dos mercados de vários países às ofertas externas de bens, serviços, pessoas e idéias. A revolução nas tecnologias de comunicação e a liberalização de políticas nacionais relativas aos fluxos de capital possibilitaram o surgimento de um mercado em escala mundial. Assim, a concorrência, que antes se limitava aos produtores internos, ganhou novos contornos ao passar a contar também com produtores externos. A formação dos blocos regionais, a desregulamentação e a privatização de empresas estatais, associados à abertura de economias potenciais, como o Leste Europeu e a China, são eventos que incentivam algumas empresas a ingressar em mercados internacionais.

O processo de abertura das nações foi (e tem sido) motivado não somente por aspectos comerciais e econômicos, mas também políticos e militares, com a formação de blocos de países sem proteções locais. Apesar do aspecto de inclusão, que caracteriza o processo da globalização, há também outro importante conceito, o da exclusão, que inegavelmente surge como consequência do desenvolvimento do capitalismo no âmbito mundial.

Portanto, existe um agravante nesse processo de queda de barreiras: nem todos os países do globo se encontram aptos a participar, de forma ativa e lucrativa, como atores da globalização. Embora alguns ideólogos da modernização defendam que todos os países podem alcançar o modelo idealizado da sociedade ocidental industrializada, bastando para isso que sigam etapas pré-definidas, Sina (2008) entende que:

Na teoria, tal idéia parece muito bem delineada, mas a realidade é muito diferente, visto que há grandes diferenças estruturais e culturais entre os povos. São espaços e pessoas com díspares características, de maneira que não é conveniente a padronização. Entre outros importantes fatores, existe o imenso fosso de estágio de desenvolvimento, que tende a aumentar nas atuais condições, e não a se reduzir (SINA, 2008, p. 7).

Santos ([entre 1995 e 2001]), no artigo “O Brasil da Globalização”, reforça essa idéia, de que embora a globalização pretenda ser homogeneizadora, como presença obrigatória em todos os continentes e lugares, trata-se de uma pretensão que apenas renova disparidades e cria novas desigualdades, o que é devido à violência dos seus processos fundadores, todos praticamente indiferentes às realidades locais. A aplicação brutal de princípios gerais a situações tão diversas é criadora de desordem, em sua visão.

Neumeier (2008) cita que, nos anos 1960, Marshall McLuhan visualizou um mundo tão conectado pela tecnologia que as antigas divisões iriam desaparecer, e que uma “aldeia global” maciça as tornaria obsoletas. O que ocorreu é que cinquenta anos depois não se pode reconhecer a existência de uma aldeia global, pelo menos não do jeito imaginado, e na visão de Neumeier, provavelmente nunca haverá uma aldeia de fato, no sentido de uma comunidade íntima unida por uma mesma linguagem e uma mesma cultura.

Ao contrário, temos uma rede de comunicação global, uma camada eletrônica por cima das antigas divisões, a quem influencia e faz acréscimos, mas não substitui. Quanto mais rapidamente a globalização remover as barreiras, mais rapidamente as pessoas erguerão outras. Elas criam mundos íntimos que possam compreender e onde possam ser alguém e sentir como se a eles pertencessem. Elas criam tribos (NEUMEIER, 2008, p. 40).

Ioris (2007) aborda a questão das duas tendências dialeticamente opostas que surgiram com a globalização, cuja lógica é por vezes, muito complexa, com dinâmicas operando de maneiras bastante contraditórias.

De um lado, há o reconhecimento da unidade do mundo como um todo, numa espécie de “compressão/compreensão” do mundo, com processos rápidos e crescentes de formação de uma “agenda comum global” de assuntos ou interesses amplamente aceitos em todo o globo. Dentre os temas de interesse amplo atualmente nessa agenda, encontram-se as questões ambientais, liberdade de expressão e comunicação, democracia etc. Considerando-se a natureza universal de tais temas, estes poderiam, futuramente, constituir a base de uma chamada “Cultura Global Comum”.

De outro lado, também ocorre uma dinâmica de diferenciação de identidades socioculturais, em um processo de auto-afirmação dos modos locais de vida, em resposta à crescente

sensação de uma homogeneização cultural cada vez mais presente e aos desafios, medos e reações, por parte de grupos culturais específicos, quanto à questão da disseminação de padrões e modelos globais de existência.

A globalização, pois, como realidade social, refere-se a um contexto mútuo de compressão (interconexão) do mundo, assim como a uma dinâmica de intensificação de uma tomada de consciência (compreensão) deste mundo como um todo interligado e interdependente. Nesse ambiente comprimido em si mesmo, as bases que servem para a definição das identidades individuais e coletivas estão sendo progressivamente problematizadas, e deveríamos, cada vez mais, abrir mão de entendimentos que tomem as realidades nacionais como culturalmente coesas (IORIS, 2007, p. 49).

Appadurai (1994, p. 311) entende que o fenômeno da globalização não significa a constituição de uma cultura única em escala global, e afirma que a “ordem global precisa ser entendida como uma ordem complexa, disjuntiva e sobreposta, onde ocorrem ao mesmo tempo uma política da igualdade e da diferença”. De modo similar, Hannerz (1994) defende que a formação de uma cultura global ocorreria no entrelaçamento complexo e multidimensional entre múltiplas culturas locais, por meio de fluxos crescentes de significados, pessoas e produtos. Tais fluxos produziriam tanto homogeneidade quanto desordem cultural, fortalecimento de identidades locais e intensificação de culturas transnacionais (*third cultures*).

Dessa forma, um processo de hibridização cultural estaria se instalando, com estilos de vida sendo distanciados de suas práticas locais originais e recombinações com novos modos de vida em novas práticas sociais. “Padrões de identidade tornam-se mais complexos dado que mais pessoas afirmam lealdades locais e ao mesmo tempo buscam tomar parte em valores e estilos de vida globais” (IORIS, 2007, p. 53).

Assim, culturalmente, a globalização poderia ser caracterizada pelo desenraizamento de aspectos culturais de origem particular, e seu novo enraizamento em outra realidade cultural, com novos atributos sendo recombinações, em um processo global de criação da localidade e do particular, ou seja, a hibridização cultural anteriormente mencionada.

Ioris (2007) entende, ainda, que a construção e/ou manutenção de uma realidade cultural local é extremamente influenciada a partir de dinâmicas provenientes de fora, uma articulação constante entre a criação da universalidade e da particularidade, como bem simbolizada pelo conceito de “glocalization” – união das expressões em inglês *globalization* (globalização) e *localization* (localização) - que expressa a idéia da localização das dinâmicas globais ao mesmo tempo em que globalizam especificidades locais.

Levando-se em conta tais disparidades e complexidades, as organizações se vêem diante de um grande desafio a fim de conseguir criar estratégias adequadas para internacionalizar suas marcas. Um exemplo de organização que conseguiu atingir esse objetivo com sucesso foi o McDonald's, que utilizou sua marca, forte e bem estabelecida, comercializando seus produtos por meio de franquias iguais no mundo todo, com pequenas adaptações locais (como, por exemplo, a criação do Big Mac vegetariano na Índia, e a substituição do personagem Ronald McDonald pelo Asterix na França).

Algumas empresas que atuam internacionalmente decidem utilizar um símbolo de marca registrada, ao invés de nome, para que possam ser reconhecidas mesmo em lugares do mundo onde não se usam o alfabeto romano. Tais empresas devem selecionar seus projetos visuais cuidadosamente, para evitar a transmissão de mensagens culturalmente inadequadas devido à escolha infeliz de nomes, cores ou imagens.

Assim, dentro de suas linhas de atuação, as empresas conseguiriam “criar” consumidores de localidades específicas por meio de anúncios de origem globalizada que são reorientados para o mercado local. A esfera do consumo se tornaria, cada vez mais, o novo princípio unificador da sociedade, substituindo o mundo do trabalho e da produção, que não mais se centralizaria no valor de uso dos bens, mas na capacidade semiótica de estabelecimento de relações sociais desiguais, ou distinções.

É nesse contexto complexo e multiforme em que as empresas precisam operar com suas marcas, visto que o processo de internacionalização, a partir do fenômeno da globalização, passou de uma natureza facultativa para as organizações a um aspecto de natureza quase obrigatória na formulação estratégica de qualquer companhia. Mesmo empresas que não pretendem ingressar no comércio internacional, muitas vezes sofrem a pressão de empresas estrangeiras que ingressam em seu mercado local, e que passam a representar ameaças a sua lucratividade e sobrevivência.

As organizações precisam se posicionar frente a esses desafios multinacionais e multiculturais, e isso ocorre por meio do correto posicionamento de suas marcas no mercado externo.

3.8.2 Posicionamento de marcas no mercado externo

A decisão de atuar internacionalmente pode resultar de um mercado nacional saturado pelos próprios produtos da empresa, do aumento da competitividade local, da invasão de

competidores internacionais no mercado doméstico, e da própria estratégia organizacional com vistas ao crescimento da empresa e à sua durabilidade ao longo do tempo, além de outros fatores.

Uma vez tomada essa decisão pela organização, a entrada em mercados estrangeiros pode ocorrer por meio da exportação, de *franchising*, licenciamento, acordos, ou investimentos diretos no país, sendo que cada opção possui diferentes formas de controle, diferentes graus de reversibilidade, recursos empregados, e tipo de risco incorrido. Em alguns casos, as empresas recorrem a empresas intermediárias que possam auxiliá-las nesse processo, como representantes locais, distribuidores, agências, e assim sucessivamente. A seleção de tais intermediários é de crucial importância na determinação do sucesso final do encontro entre a cultura de uma marca e a cultura do consumidor estrangeiro, que talvez mais que qualquer outro fator, determina se a marca prosperará internacionalmente ou não.

A internacionalização é baseada em competências locais qualificadas e distintas, que geram lucratividade satisfatória e possibilitam o estabelecimento de relações de longo prazo e mercados estáveis. Além disso, a competitividade tem se tornado internacional e sistêmica por natureza, ou seja, não envolve mais somente um único produto e seu fabricante.

Mas a internacionalização de marcas também oferece vantagens, como ganho de escala internacional, aprendizado obtido da operação com diferentes realidades políticas, culturais e geográficas, conhecimento de novas tendências e inovações, contato com as práticas internacionais de mercado, balanceamento da carteira de clientes, diversificação no risco e estruturas de controle mais bem desenvolvidas (SERRALVO, 2008).

As estratégias de entrada de uma empresa em um novo país devem levar em conta o desenvolvimento e a coordenação das capacidades competitivas daquela. O processo de internacionalização, em geral, ocorrerá de maneira gradual, pois pode haver limitação de recursos e de conhecimento necessário para o ingresso no mercado-alvo.

Eduardo Tomiya, diretor-presidente da BrandAnalytics¹, avalia que conquistar o consumidor em terras desconhecidas demanda estratégia, tempo e uma gestão de marca muito apurada. A gestão de marca deve prever, assim, o fortalecimento da companhia no mercado de origem, a descrição de atributos que a tornem relevante, e o estabelecimento de promessas críveis (TIAGO, 2008).

¹ Consultoria de marcas especializada em avaliação, estratégia e implementação de *branding*, realiza, desde 2006, em parceria com a ISTO É DINHEIRO e Millward Brown, o *ranking* das Marcas Mais Valiosas do Brasil, um dos mais importantes retratos da posição das empresas no cenário nacional.

Já para Alejandro Pinedo, diretor-geral da Interbrand², alguns passos precisam ser considerados antes de traçar uma estratégia de internacionalização com sucesso: (a) colocar a marca no coração da empresa; (b) desenvolver um planejamento para entender como a marca é percebida pelos consumidores; (c) criar demanda para impulsionar o desejo do cliente pela marca, tornando-a mais atraente; (d) simular cenários futuros ideais que venham a se tornar oportunidades; e (e) planejar as eficiências, descobrindo os fatores que contribuem para fortalecer e gerar demanda, realizando pesquisas constantes, e gerindo regularmente a marca como um ativo (TIAGO, 2008).

Outras condições que devem ser consideradas antes da decisão de entrada de uma marca em outro país são (FURRIER; LEAL, 2008, p. 265):

- Existe uma avaliação clara dos objetivos pretendidos com a entrada da marca em outro país?
- A marca e os produtos mostram-se adequados e oportunos ao mercado-alvo?
- A marca goza de posição forte e estável no mercado interno para poder fixar a atenção no exterior?
- Como será a estratégia competitiva do negócio para garantir que a iniciativa seja bem-sucedida?
- Quais as estruturas e o nível de recursos necessários para se operar de maneira competitiva no mercado-alvo?
- Quais as ameaças e oportunidades a serem monitoradas?

Wong e Merrilees (2007) apontam diversos estudos e teorias sobre a utilização otimizada da marca como ativo imprescindível na gestão de empresas, desde a consideração das estratégias baseadas na marca até a orientação de todas as decisões organizacionais com base nas marcas das empresas. Entretanto, os autores vêem uma lacuna a ser preenchida em termos de estudos sobre a gestão internacional de marcas. Apesar do grande potencial da gestão de marcas em nível internacional, os autores reconhecem que os poucos estudos empíricos sobre o assunto tem se limitado apenas a estudar a escolha do nome da marca, em uma gama muito ampla de todas as decisões que envolvem a atuação internacional.

Furrier (2008) aborda a questão do posicionamento em nível global:

²Empresa líder mundial em consultoria estratégica de marcas, a Interbrand é reconhecida no mundo todo pelo seu *ranking* anual “*Best Global Brands*” (publicado pela revista Business Week) e pelos seus mais de doze *rankings* nacionais.

Ao se falar de marcas globais, o posicionamento enfrenta o desafio de lidar com declarações de benefícios para públicos cujos gostos podem não ser perfeitamente homogêneos. A característica desafiadora da globalização de marcas está em prever se as diferenças existentes entre usuários nos diversos mercados requerem ou não posicionamentos, execuções e marcas diferentes (FURRIER, 2008, p. 194).

Talvez a principal e mais urgente decisão a ser tomada envolve o dilema da customização ou da padronização de uma marca que atua em nível global. Qual o nível em que a identidade de marca deveria ser customizada ou padronizada a fim de construir e manter o seu valor? “Pense globalmente, aja localmente” parece ser a conclusão mais bem aceita em termos de estratégia internacional. Mas será que deve ser assim? O mundo está tão globalizado a ponto de não ser mais necessário se adaptar ao local, ou a globalização é um mito?

Jain (1989, p. 70) coloca que “o tema da padronização não é novo. Padronizar ou customizar tem sido uma questão muito debatida, sobre a qual os profissionais de marketing internacional têm se debruçado desde os anos 1960”. Apesar de o autor defender a possibilidade da padronização em mercados com características semelhantes, ele expõe que há três condições de mercado que influenciam a decisão pela padronização: diferenças culturais, econômicas e de percepções do consumidor.

A cultura influencia cada aspecto do marketing. Os produtos que as pessoas compram, os atributos que elas valorizam, e a aceitação das opiniões de pessoas importantes são todas escolhas baseadas na cultura [...]. Por exemplo, diferentes níveis de consciência, conhecimento, familiaridade, e afeto entre as pessoas, produtos em geral, e marcas específicas podem resultar em diferentes atitudes em relação a produtos similares [...]. Diferenças culturais influenciam a aculturação do consumidor, o que, ao final, afeta a aceitação de produtos padronizados [...]. Portanto, quando um produto é culturalmente compatível com a sociedade, é mais apropriado para a padronização (JAIN, 1989, p. 73).

O uso de programas de marketing globais e padronizados pode resultar em economias de escala, uma mensagem consistente, e a habilidade em atrair segmentos de mercado comuns em diferentes nações. Por outro lado, devido às diferenças significativas entre consumidores, condições culturais e socioeconômicas, e estruturas de mercado, a customização para mercados locais/nacionais pode compensar os gastos adicionais necessários para implementá-la, uma vez que poderá ser mais eficaz para corresponder aos anseios dos consumidores. Entretanto, o dilema exposto não apresenta soluções simplistas, uma vez que os gestores de marca possuem pouca evidência empírica que indica quando eles deveriam customizar seus programas de marketing e como a seleção da estratégia afetará o desempenho da marca (JAIN, 1989; SZYMANSKI *et al*, 1993).

Giraldi (2006), em seu estudo sobre a influência dos valores pessoais dos consumidores no efeito país de origem, concluiu que, dentre as influências ambientais atuantes no processo de decisão de compra, a cultura se apresenta como o mais amplo, refletindo-se tanto nos valores pessoais quanto nas normas sociais. A cultura exerce uma força poderosa sobre os indivíduos, o que se pode chamar de “a mão invisível da cultura”, conforme abordado. Pelo fato de a cultura ser parte essencial de um indivíduo, estando presente desde o seu nascimento, torna-se difícil notar sua presença e sua influência em vários aspectos da vida.

Nos esforços de comunicação global de uma marca, as empresas devem conhecer a cultura local, a fim de lidar adequadamente com os dilemas lingüísticos e culturais impostos pela internacionalização de produtos e serviços. Assim, uma marca não pode ser difundida e trabalhada em nível global, sem adaptações pertinentes à cultura local.

Há uma grande dificuldade em se compreender totalmente culturas diferentes. No entanto, a gestão de marcas em nível internacional não pode ser feita às escuras, sem uma compreensão mínima dos principais aspectos da cultura local. É possível conhecer outra cultura, ao menos em relação a sua essência e em termos gerais, a fim de que os negócios possam ser bem sucedidos quando gerenciados em território estrangeiro.

Diferenças culturais entre mercados indicam que consumidores em diferentes países possuem diferentes necessidades, e, portanto podem demandar uma imagem de marca sob medida. [...] quando gerentes considerarem mercados que diferem em uma ou mais dimensões culturais relacionadas às necessidades dos consumidores, a customização da imagem da marca pode ser apropriada. Quando as condições culturais forem similares entre os mercados, a padronização pode ser melhor (ROTH, 1995, p. 58).

Conforme abordado, a identidade da marca é a expressão de sua personalidade emitida pela organização, e representa a estrutura que indica ao consumidor quais de suas necessidades serão satisfeitas pelo produto, e, portanto o significado que eles devem associar à marca, ou seja, a imagem que formarão em suas mentes.

Aaker (2007) entende que a identidade de uma marca pode ser tão persuasiva e universal que, em alguns casos, funcionará em todos os mercados. Nesse caso, haveria economias de escala e uma maior coerência em todas as comunicações da marca. Entretanto, isso nem sempre é possível, e na maioria dos casos a identidade da marca precisará ser adaptada aos diferentes contextos de mercado ou produto. Para ele, a fim de que a identidade central da marca seja mantida coerente em todos os países, a empresa deve trabalhar adaptações na identidade expandida da marca, que será formada por um conjunto de associações comuns, algumas delas localizadas na identidade central. Trata-se de uma estratégia que procura assegurar a

coerência entre as diferentes associações de marca, mantendo uma identidade comum e enfatizando, no entanto, os diferentes elementos, conforme o mercado.

É possível obter sinergias compartilhando métodos de pesquisa, custos de investimento em construção de marca, modelos de gestão de marca, terminologia, conceitos de posicionamento e iniciativas de execução. Um dos desafios da gestão global de marca é compreender essas sinergias. [...] Ter estratégias locais de marca desconectadas, sem orientação ou gerência central, conduzirá inevitavelmente à mediocridade e à vulnerabilidade globais. Casos de sucesso, muitas vezes produzidos por um gerente ocasionalmente brilhante, serão isolados e aleatórios – e dificilmente servirão como receita para a liderança global de marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007, p. 291).

Conforme visto, o modelo de *brand equity* envolve algumas etapas para a construção de marca, havendo a necessidade de tomar decisões estratégicas que serão orientadas a partir do posicionamento da marca. O posicionamento implica identificar e determinar pontos de paridade e de diferença a fim de que as estruturas do conhecimento de marca desejado sejam determinadas e criada a imagem de marca adequada (KELLER; MACHADO, 2006).

A maneira como o consumidor percebe uma marca, e como esta se posiciona em relação à concorrência é algo crítico. Assim, a posição de um produto depende da maneira como o consumidor percebe sua reputação, sua qualidade, os tipos de consumidores que o utilizam, suas forças e fraquezas, características marcantes, preço e valor, e imagem comunicada (DIBB, SIMKIN; 1993).

Assim, o posicionamento requer que sejam determinadas a estrutura de referência (quem é o público-alvo e quem são os principais concorrentes) e as associações de marca ideais (de que modo a marca é semelhante e diferente das marcas concorrentes).

A identificação do público-alvo é essencial para o posicionamento da marca, pois grupos diferentes de consumidores avaliarão e formarão imagens diferentes de cada marca com a qual terão contato. Por esse motivo, a organização precisa compreender quem são seus clientes atuais e potenciais, e identificar os segmentos de mercado que ela poderá melhor servir a partir de sua oferta de bens e serviços.

A capacidade de se regionalizar pode transformar-se em um diferencial para a multinacional, afinal, a luta pelos clientes se dará em um cenário local. Adaptações de comunicação, produtos e serviços são, muitas vezes, necessárias para que a marca internacional se ajuste ao modo como o consumidor deseja comprar (FURRIER, 2008, p. 160).

Há muitas formas e critérios de segmentação de mercado. Entretanto, não é escopo do presente estudo avaliar cada uma das bases possíveis para segmentar os mercados de consumo. Deve-se apenas atentar para o fato de que todas as marcas necessitam passar por

esse processo de identificação de seu público-alvo a fim de que possam ser eficazmente posicionadas no mercado, e isso se aplica ainda mais fortemente ao processo de internacionalização. A correta identificação do segmento de mercado a ser atendido, combinada ao posicionamento acertado, trará bons resultados para a organização detentora da marca.

A identificação dos principais concorrentes se encontra intimamente relacionada à do segmento de mercado, uma vez que a concorrência, em geral, também decidiu se concentrar nesse mesmo grupo de consumidores. Esse fato acaba por definir, implicitamente, a concorrência, a partir do segmento-alvo, embora os concorrentes possam ser muito mais numerosos e não tão óbvios quanto se possa parecer (uma marca de serviços turísticos pode ter como concorrentes indiretos empresas de aparelhos eletrônicos, de reformas domésticas ou ainda de empresas ligadas a outros tipos de serviços de entretenimento, disputando a mesma parcela da renda discricionária do consumidor).

Dibb e Simkin (1993) oferecem uma lista de passos que devem ser seguidos por ocasião do plano de posicionamento: definir um segmento de mercado; escolher qual segmento atender; entender o que o público-alvo espera e valoriza; desenvolver um produto ou serviço que atenda exatamente a tais necessidades; avaliar a percepção do consumidor sobre os serviços concorrentes existentes nesse segmento de mercado; selecionar uma imagem para o produto que corresponda às aspirações do público-alvo; comunicar a imagem selecionada para o público-alvo; e fazer com que o produto esteja apropriadamente disponível.

Relativamente às associações ideais de marca, também conhecidas como conjunto da diferenciação, Keller e Machado (2006, p. 74-75) apresentam a idéia de pontos de diferença e pontos de paridade:

- *Pontos de diferença*: são atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente com uma marca, avaliam positivamente e acreditam não poder encontrar com a mesma intensidade em uma marca concorrente. As associações de marca podem ser classificadas de maneira ampla em termos de considerações funcionais, relacionadas com desempenho, ou considerações abstratas, relacionadas com imagem;
- *Pontos de paridade*: são as associações não necessariamente exclusivas da marca, que podem ser compartilhadas por outras marcas. Os pontos de paridade podem ser de categoria e de concorrência. Os primeiros são as associações que os consumidores vêem como necessárias para que a oferta seja legítima e crível dentro de certa categoria de produto ou serviço. Em outras palavras, eles representam condições necessárias, mas não necessariamente suficientes, para a escolha da marca. [...] As associações de pontos de

paridade de concorrência são aquelas planejadas para negar os pontos de diferença dos concorrentes. Quando uma marca consegue ‘empatar’ nas áreas em que seus concorrentes estão tentando encontrar uma vantagem e obter vantagens em algumas outras áreas, ela estará em uma posição competitiva forte.

Para se alcançar um ótimo posicionamento de marca, é necessário, antes da escolha dos pontos de paridade e de diferença, a definição da estrutura de referência competitiva da marca, ou seja, determinar a que categoria ela pertence, com quais produtos/empresas concorrerá. É fundamental que a categoria à qual a marca pertence esteja muito bem clara para o consumidor, pois somente então ele buscará os pontos de paridade e de diferença na marca, a partir da comparação com os concorrentes dessa mesma categoria.

Pontos de paridade devem existir para que uma marca possa ser identificada com determinada categoria de produtos, bem como para negar os pontos de diferença dos concorrentes. Quanto à escolha dos pontos de diferença, a empresa deve garantir que sejam desejáveis e relevantes para os consumidores, que sejam distintivos, viáveis, bem comunicados e sustentáveis ao longo do tempo, que os consumidores acreditem que a marca é capaz de cumprir os pontos de diferença, e também que haja credibilidade por parte da empresa em relação à oferta de tais pontos (KELLER; MACHADO, 2006).

Embora uma marca possa estar adequadamente posicionada em seu país de origem, um novo e adaptado posicionamento pode ser imprescindível para a atuação no exterior, de maneira a se tornar relevante nas mentes dos consumidores estrangeiros. Esta possível adaptação do posicionamento doméstico não pode ser confundida com a adaptação do marketing mix. Esta última se refere às alterações em aspectos do produto, como cores, embalagens, nome da marca etc., enquanto o posicionamento da marca em mercados externos vai além, e inclui a mudança em aspectos psicológicos, e na representação total e holística da marca.

O reposicionamento de marcas envolve alterações nas ofertas de produtos e serviços, nas atividades de marketing, e na imagem psicológica da marca construída na mente dos consumidores que compõem o mercado externo. A adaptação de tais aspectos pode trazer benefícios em termos de melhores serviços ao público-alvo estrangeiro, que possui diferentes experiências culturais, situação econômica e características tecnológicas (WONG; MERRILEES, 2007, p. 393).

Estudos recentes sugerem que a cultura é o principal determinante ou razão pela qual as marcas domésticas são modificadas a fim de corresponder ao mercado externo (ERDEM *et al*, 2006).

Cada marca deve ter uma posição bem elaborada que otimize o seu apelo, sendo reconhecida pelo seu público-alvo [...]. Posicionamento é um elemento essencial da estratégia internacional de marketing, pois subordina todas as decisões estratégicas da gestão de marcas, tanto a curto quanto a longo prazo (WONG; MERRILEES, 2007, p. 392).

Para os autores, uma marca deve ter seu posicionamento adaptado a fim de atender às peculiaridades e características especiais do mercado não-doméstico. O posicionamento se torna algo crítico e fundamental no contexto internacional, e os gerentes de marcas devem considerar o grau de homogeneidade do mercado a ser atendido, características e comportamentos do consumidor, e todos os fatores ambientais e culturais que devem ser levados em conta para que a atuação no exterior seja bem sucedida.

Considerando-se os aspectos abordados nesta parte do estudo, pretende-se conduzir a pesquisa de campo a partir dos conceitos de criação de identidade e comunicação ao público-alvo (posicionamento), atentando para as questões sobre identidade central e expandida, dimensões nas quais a empresa pretende se distinguir (racionais e/ou emocionais), correspondência ao conjunto de expectativas, necessidades e desejos do público que se pretende atender, estratégias para gerar consciência da marca e comunicar sua essência, formas de avaliar as respostas do público-alvo e a conseqüente adoção da marca por este.

Pela necessidade de limitação do escopo do trabalho, adotou-se a dimensão do posicionamento de marca pela forma como a empresa comunica sua identidade ao público-alvo estrangeiro pretendido (considerando-se a cultura local), apesar de terem sido citados, ao longo do texto, as outras três etapas básicas comumente consideradas por ocasião do posicionamento de marca: análise dos concorrentes, dos pontos de diferença e dos pontos de paridade.

Após a realização e finalização do levantamento bibliográfico dos assuntos que permeiam o problema de pesquisa e o objetivo do presente estudo, serão discutidos, no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, com a justificativa das escolhas realizadas em termos de natureza da pesquisa e da técnica utilizada.

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA DE CAMPO

Conforme anteriormente abordado, fez-se necessária a realização da pesquisa de campo, uma vez que a pesquisa bibliográfica somente não foi suficiente para responder ao problema de pesquisa da tese, retomado a seguir: **quais os fatores que orientam o posicionamento de uma marca de serviços no mercado externo, considerando-se tanto a manutenção da essência da marca quanto os aspectos culturais locais?**

4.1 Objetivos da Pesquisa de Campo

Para analisar o posicionamento internacional de marcas de serviços sob o enfoque das divergências culturais locais (objetivo proposto no início do estudo), entendeu-se como apropriado o estabelecimento de objetivos mais detalhados a fim de se obter resposta à questão de pesquisa proposta no trabalho. Assim, ficaram estabelecidos os seguintes objetivos específicos a serem alcançados por meio da pesquisa de campo:

- Analisar a influência da cultura na gestão de marcas de serviços;
- Descrever as formas de lidar com as diferenças culturais no processo de posicionamento de marcas no mercado externo, bem como os riscos envolvidos;
- Entender como as empresas lidam com o dilema da customização *versus* padronização da identidade da marca em outros mercados.

4.2 Abordagem da metodologia da pesquisa de campo

O presente trabalho constitui-se como um estudo exploratório e qualitativo, em que se buscou investigar, no contexto da gestão internacional de marcas de serviços, em que medida se deve proceder à adaptação à cultura local, sem prejuízo da identidade da marca.

Uma pesquisa científica pode ser classificada segundo os objetivos estabelecidos e os procedimentos metodológicos e técnicos que se pretende empregar (OLIVEIRA, 2007). Assim, pode-se considerar a pesquisa exploratória como um tipo de pesquisa.

A pesquisa exploratória objetiva, por meio de uma investigação empírica, formular questões com tripla finalidade: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 1999).

As pesquisas exploratórias não apresentam a mesma rigidez dos outros tipos de pesquisa, e não se aplicam, geralmente, técnicas quantitativas para a coleta de dados.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1987, p. 45).

A fase exploratória de uma pesquisa caracteriza-se por uma busca inicial que define qual metodologia será utilizada (quantitativa ou qualitativa), o método (técnica de pesquisa), bem como quais perguntas permearão a coleta de dados, e a extensão de tais perguntas (MARTINS, 2006).

Para a compreensão da influência dos aspectos culturais na gestão internacional de marcas de serviços, entendeu-se como mais apropriada a utilização de uma pesquisa qualitativa, que para Richardson (1999), fundamenta-se na procura coletiva de solução de problemas práticos, e justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Segundo Martins (2006), um dos principais objetivos da metodologia de pesquisa qualitativa é definir os motivos pelos quais ocorrem os fenômenos de mercado e de consumo.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1999, p. 90).

Strauss e Corbin (1990) confirmam a adequação da pesquisa qualitativa para o presente trabalho, pois entendem que algumas áreas de estudo são mais naturalmente inclinadas a tipos qualitativos de pesquisa:

O termo pesquisa qualitativa representa qualquer tipo de pesquisa que produza descobertas que não seriam obtidas por meio de procedimentos estatísticos ou outras formas de quantificação. O termo pode se referir a pesquisas sobre as vidas das pessoas, histórias, comportamentos, assim como funcionamento das organizações, movimentos sociais, ou relacionamentos interativos (STRAUSS; CORBIN, 1990, p. 17).

Oliveira (2007) entende a pesquisa qualitativa como um estudo detalhado sobre um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômenos da realidade, cujo

objetivo principal é buscar informações fidedignas para explicar o significado e as características de cada contexto em que se encontra o objeto de pesquisa. E Denzin e Lincoln (1994, p. 4) a respeito da pesquisa qualitativa dissertam:

A palavra qualitativa insinua uma ênfase nos processos e significados que não são rigorosamente examinados, ou mensurados, em termos de quantidade, volume, intensidade, ou frequência. Pesquisadores qualitativos enfatizam a natureza socialmente construída da realidade, o relacionamento íntimo entre o pesquisador e o que se está estudando, e as restrições situacionais que modelam a investigação [...].

A metodologia de pesquisa qualitativa compreende uma visão sistêmica do problema ou objeto de estudo, e busca apresentar a totalidade da realidade por meio do estudo de problemas complexos, tais como os sociopolíticos, econômicos, culturais e educacionais, considerando-se que cada objeto de estudo possui suas peculiaridades. Trata-se de uma tentativa de se explicar o significado de informações obtidas na coleta de dados sem, no entanto, mensurar quantitativamente, características ou comportamentos (OLIVEIRA, 2007).

A abordagem qualitativa provê detalhes importantes e cheios de significação, que possibilitam explorar pontos de vista distintos por ocasião dos primeiros estágios da pesquisa, o que permite ao pesquisador compreender, de forma melhor, os principais aspectos que permeiam o assunto a ser tratado. Assim, torna-se possível realizar descobertas sobre assuntos pouco conhecidos pelo pesquisador, ou ainda ampliar o conhecimento sobre assuntos familiares àquele.

Strauss e Corbin (1990) apresentam os três principais componentes de uma pesquisa qualitativa:

- 1) Os dados obtidos por meio de entrevistas, questionários ou observações;
- 2) Procedimentos de análise ou interpretação, que envolvem técnicas de compilação ou codificação, amostras não estatísticas e diagramação de relações conceituais;
- 3) Relatório final das descobertas da pesquisa.

Assim, após a realização da revisão bibliográfica deste trabalho, que resultou no embasamento teórico necessário, mostrou-se fundamental a realização de uma pesquisa de campo, feita por meio da metodologia qualitativa. Levando-se em conta a natureza do objeto da pesquisa, optou-se pela escolha do método do Estudo de Caso como técnica da pesquisa de campo, cujos dados foram obtidos por meio de entrevistas e de reunião de documentos publicados sobre as organizações escolhidas.

4.3 Escolha do método de Estudo de Caso

Dentre as possíveis técnicas que podem ser empregadas, o método do estudo de caso foi escolhido para operacionalizar a pesquisa de campo do presente trabalho, pois apresenta adequação ao problema proposto e ao tipo e natureza da pesquisa (exploratória e qualitativa), conforme os argumentos que serão apresentados a seguir.

Bonoma (1985) define o método do estudo de caso como sendo, de maneira genérica, a descrição de uma situação administrativa ou gerencial. O estudo de caso está relacionado, basicamente, à interpretação dada pelo pesquisador do significado gerencial de eventos, informações e realidades. Isso significa que o método depende, em grande parte, da percepção do pesquisador a respeito dos significados de certas decisões gerenciais, e não a respeito de uma realidade objetiva. Por esse motivo, diferentes fontes de informação se fazem necessárias a fim de que todas as percepções e significações levantadas sejam colocadas em um contexto mais amplo.

Segundo Yin (2005), o método do estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente em situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Triviños (2008) entende que o estudo de caso configura-se como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente, e que pode ser caracterizado pelo tipo de abrangência da unidade estudada e pelos suportes teóricos que servem de orientação ao trabalho do investigador.

Para Bonoma (1985), a utilidade do método se encontra no fato de que muitos fenômenos não podem ser estudados fora de seu contexto natural, não sendo passíveis de mensuração, o que se aplica adequadamente aos fenômenos de marketing, considerando-se a ausência de construções teóricas ligadas a estes, aliada a grandes complexidades de observação.

Yin (2005, p. 19) confirma a adequação do uso do método para a presente pesquisa:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A metodologia de estudo de caso busca explicações e interpretações para situações que envolvem fenômenos sociais complexos, e possui alguns aspectos e objetivos, conforme descritos por Martins (2006):

- Apreender a totalidade de uma situação;
- Identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso;
- Descrever, discutir e analisar a complexidade do fenômeno;
- Construir uma teoria que possa explicar e prever um caso concreto;
- Mergulhar profundamente e exaustivamente em um assunto delimitado;
- Penetrar em uma realidade social.

Na Figura 6, Yin (2005) apresenta um resumo da metodologia do estudo de caso, dividindo-a em três etapas principais:

1. Definição e Planejamento: momento em que se desenvolve a teoria, selecionam-se os casos, e estrutura-se o protocolo de coleta de dados;
2. Preparação, Coleta e Análise: fase em que são conduzidos os estudos de caso, e escritos os relatórios individuais de análise;
3. Análise e Conclusão: etapa em que são escritas as conclusões dos estudos, tanto individuais quanto comparativas, com possíveis contribuições teóricas, gerenciais e políticas.

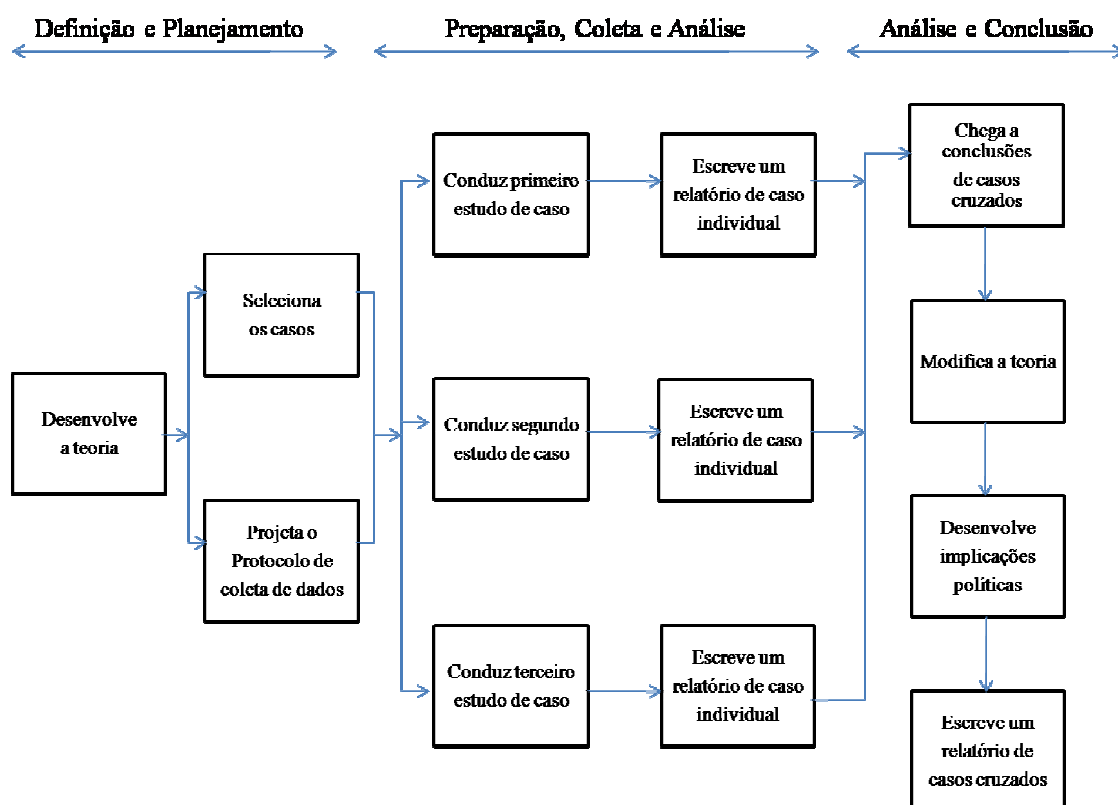


Figura 6 – Método do estudo de caso
 FONTE: YIN, 2005, p. 72

Yin (2001) apresenta quatro diferentes tipos de estudo de caso, cujo critério de divisão é feito com base na quantidade de casos pesquisados e conforme a unidade de análise escolhida. Dessa forma, o estudo de caso pode ser único (quando se estuda apenas um caso) ou múltiplo (quando são estudados dois casos ou mais); e também holísticos ou incorporados/encaixados, sendo que o primeiro tipo refere-se aos estudos feitos sem subdivisões das unidades de análise (o caso é analisado de maneira holística ou geral), e o segundo tipo refere-se aos estudos com subdivisão do caso em unidades menores de análise, que podem estar em diversos níveis.

Já Triviños (2008) apresenta três categorias de estudos de caso: histórico-organizacionais, observacionais, e história de vida. Sobre os estudos de caso histórico-organizacionais, diz o autor:

O interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. Que material pode ser manejado, que está disponível [...]. Isto significa que existem arquivos que registraram documentos referentes à vida da instituição, publicações, estudos pessoais com os quais é possível realizar entrevistas etc. Esta informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados (TRIVIÑOS, 2008, p. 134-135).

Para os estudos de caso múltiplo, Yin (2005) defende que se deve seguir uma lógica de replicação para os casos escolhidos, e não de amostragem, visto que a replicação busca encontrar semelhanças por ocasião da análise de cada caso, enquanto que a amostragem procura um grupo que represente uma população. Considerando-se que o estudo de caso não é uma técnica de pesquisa baseada em amostras, o projeto mais simples de casos múltiplos seria a seleção de dois ou mais casos com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica).

Triviños (2008) aborda a questão da não-utilização de amostras em estudos de caso, visto que os resultados obtidos não podem ser generalizados:

No estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo de um hospital, por exemplo, a outros hospitais. Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 2008, p. 111).

Relativamente às críticas costumeiramente recebidas quanto ao método, como falta de validade e confiança estatística, e ausência de rigor no procedimento metodológico, Campomar (1991) defende que:

Há muito preconceito quanto ao uso de casos em pesquisa, primeiro por aqueles que desconhecem o método e o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico. Em segundo lugar, por aqueles que acreditam ser verdadeiro somente aquilo que é quantificado (CAMPOMAR, 1991, p. 96).

O autor segue e explica que ambos os grupos estão equivocados, visto que o método do caso não é fácil, pois quanto menos estruturada mais difícil se torna a aplicação da metodologia de pesquisa. Relativamente à quantificação, Campomar (1991) explica que os resultados de uma pesquisa quantitativa precisam ser expressos de maneira exata, tendo como base a precisão estatística tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, o que não ocorre em muitas pesquisas de natureza quantitativa.

Assim, para alcançar os objetivos propostos no trabalho de campo, foi escolhida a estratégia de estudo de caso múltiplo e encaixado, seguindo a lógica de replicação literal, visto se tratar de dois casos com resultados similares.

4.3.1 Escolha do setor e das marcas pesquisadas

Considerando-se a escolha do método de estudo de caso para a realização da pesquisa de campo, não se aplicam técnicas de amostragem, como explica Yin (2005):

[...] os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (YIN, 2005, p. 29-30).

Dessa forma, correspondendo aos objetivos propostos na pesquisa, foram escolhidas duas empresas do setor bancário, cujos processos de internacionalização tem sido bastante significativos nos últimos anos, predominando a opção por fusões e aquisições, tanto no panorama da economia nacional quanto no contexto global. Além disso, mesmo com a crise financeira internacional, em 2008 (com a quebra do banco americano Lehman Brothers), os bancos brasileiros demonstraram sua solidez e transparência, como resultado de um trabalho de mais de uma década, e de uma importante estruturação regulamentar do sistema financeiro nacional, resultando em revalorização dos bancos brasileiros (FIGUEIREDO FILHO, 2009).

O processo de internacionalização pelo qual passaram algumas empresas brasileiras também foi significativo e preponderante para a própria internacionalização dos bancos nacionais,

visto que estes acabam por “seguir” tais empresas. Ao buscar os mercados externos, os bancos brasileiros têm três objetivos básicos: atender o comércio exterior, expandir suas fontes de captação e ampliar, para seus clientes, o leque de investimentos lá fora (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).

Outro fator que evidencia a importância e o crescimento do setor é o investimento de grandes conglomerados financeiros internacionais, como o Grupo HSBC, ou grandes bancos europeus, como os espanhóis. A internacionalização do setor bancário mundial é mais que uma tendência, mas também uma forma de os grandes grupos financeiros diversificarem as suas operações em localidades consideradas estratégicas.

A escolha de um único setor da economia objetivou evitar discrepâncias de resultado por ocasião das análises dos dados coletados. Dessa forma, foi possível comparar resultados semelhantes (repliação literal) em ambos os casos estudados.

Muitos analistas avaliam que o varejo bancário é um jogo em que os fatores locais ainda contam muito (ISTO É, 2010b). Assim, foram escolhidos dois grandes bancos, um nacional e outro internacional, considerando-se que o acelerado desenvolvimento econômico brasileiro tem aberto as fronteiras para a entrada de marcas internacionais e a saída de marcas brasileiras para competir e ganhar mercado mundo afora (O PODER..., 2008). Portanto, o objetivo era compreender como um banco brasileiro (Itaú) procedeu em seu processo de internacionalização da marca em países estrangeiros, e, por outro lado, compreender também como um banco estrangeiro (Santander) implementou suas operações no Brasil, com enfoque na gestão de sua marca à luz dos aspectos culturais brasileiros.

O *ranking* Interbrand das Marcas mais Valiosas da América Latina, feito em 2008, aponta que as marcas brasileiras somam aproximadamente US\$ 26 bilhões, ou pouco mais de 50% do valor total do *ranking*, sendo que entre as 10 marcas mais valiosas da lista, 5 são bancos, 4 dos quais, brasileiros. Outros resultados da pesquisa justificam a escolha do setor bancário para realização da pesquisa de campo: as 14 marcas de serviços financeiros somam 45% do valor total do *ranking*, e 71% do valor somado das marcas brasileiras correspondem às de serviços financeiros, o que demonstra a solidez e a lucratividade dos bancos no Brasil (O PODER..., 2008).

Para a Interbrand, no *ranking* das “10 marcas mais valiosas do Brasil - 2007”, o Itaú ficou em 1º. lugar com um valor de marca de R\$ 8,1 bilhões. De acordo com o diretor de avaliação de marcas da Interbrand, Alexandre Zogbi, os resultados financeiros crescentes, a consolidação das operações como banco múltiplo e a incorporação do BankBoston ao Personalité são alguns dos fatores que ajudam o Itaú a manter a liderança. No *ranking* de 2008, a marca Itaú

foi eleita a mais valiosa da América Latina, avaliada em R\$ 10,6 bilhões, devido aos seus resultados financeiros e operacionais, principalmente após o sucesso da incorporação do BankBoston, a expansão da sua participação nos segmentos de média e alta renda, e a internacionalização da marca através de operações no Chile, Uruguai e Argentina (O PODER..., 2008).

Outro critério que ratifica a escolha do setor bancário foi a lista elaborada anualmente pela consultoria BrandAnalytics/Millward Brown - "As Marcas mais Valiosas do Brasil" - que avalia 180 marcas nacionais. Por três anos consecutivos, os três maiores bancos do país lideraram o *ranking* das marcas mais valiosas do Brasil, o que também orientou a escolha desse setor para a realização da pesquisa de campo.

Quadro 3 – As marcas mais valiosas do Brasil

Ranking "As marcas mais valiosas do Brasil" - Brand Analytics			
	2007	2008	2009
1o.	Bradesco	Bradesco	Bradesco
2o.	Itaú	Itaú	Itaú
3o.	Banco do Brasil	Banco do Brasil	Banco do Brasil
4o.	Natura	Natura	Skol
5o.	Skol	Skol	Natura
6o.	Brahma	Brahma	Petrobrás
7o.	Petrobrás	Petrobrás	Brahma
8o.	Unibanco	Antarctica	Antarctica
9o.	Antarctica	Unibanco	Unibanco
10o.	Gol	Vale	Perdigão

O estudo considera apenas empresas e instituições de capital aberto e utiliza informações públicas financeiras e de mercado, além de ser realizado em sintonia com padrões globais, uma vez que se baseia na pesquisa global de mercado BrandZ, feita pela Millward Brown Optimor. Esta pesquisa compreende a maior base de dados sobre o relacionamento de consumidores com as marcas, com mais de 1 milhão de consumidores entrevistados e 50 mil marcas comparadas em 31 países (Fonte: Folha Online, GUGONI, 2009).

Dentre os critérios utilizados no *ranking* estão valor de mercado (principal critério), qualidade de produtos e atendimento, nível de comunicação com o público e o mercado, capital humano e intelectual, princípios morais e governança corporativa. O *ranking* não considera empresas

globais atuantes no Brasil, nem grandes empresas brasileiras que não divulgam seus balanços (que não possuem capital aberto e ações negociadas na Bolsa de Valores).

O critério considera duas variáveis-chave no processo de análise dos resultados da pesquisa: a Presença (índice que reflete o conhecimento da marca) e o BrandVoltage (métrica que reflete o sucesso da marca em converter o conhecimento da marca em níveis de lealdade). Do produto da Presença pelo BrandVoltage obtém-se o Índice de Brand Equity, que é uma medida que conjuga o conhecimento da marca e a proporção de clientes que possuem associações e percepções muito claras sobre o posicionamento da marca.

O levantamento passa pelas perspectivas de lucros futuros dos ativos intangíveis (qualidade de produtos e atendimento, nível de comunicação com o público e o mercado, capital humano e intelectual, princípios morais, governança corporativa, entre outras características) percebidas pelo mercado de capitais, expectativa de lucros futuros da marca, análise de risco, e, finalmente, o cálculo de quanto vale a marca.

Em 2007, a BrandAnalytics avaliou, ao todo, dados de 135 empresas e 163 marcas. No Brasil foram realizadas aproximadamente 11.200 entrevistas em 28 categorias nas principais cidades do país.

A escolha da marca Itaú considerou sua colocação em segundo lugar nas três últimas pesquisas realizadas pela consultoria. A marca Itaú foi avaliada em mais de R\$ 9 bilhões em 2007, um crescimento de 14,8% em relação ao estudo anterior (2006). Além disso, o Itaú possui cerca de 60% de seu patrimônio e 29% de seus ativos totais no exterior, o que denota sua forte taxa de internacionalização.

Outros indicadores do alto grau de internacionalização do Itaú (real e prevista) são os reconhecimentos obtidos nos últimos anos, como o *status* de "Financial Holding Company", conferido pelo Federal Reserve (FED), autorizando a instituição a exercer atividades bancárias em território norte-americano em condições de igualdade com os bancos locais. Entre outras atividades, o Itaú está autorizado a emitir títulos e oferecer, nos Estados Unidos, seguros e operações de mercado secundário. Dos 606 bancos que têm essa classificação, apenas 27 são estrangeiros. A Standard & Poor's³ concedeu ao Itaú o *rating* AA+ em escala nacional, a máxima nota alcançada por uma instituição financeira no Brasil. A Moody's⁴

³Divisão do grupo McGraw-Hill (editora) que publica análises e pesquisas sobre bolsas de valores e títulos. Os níveis de *rating* da S&P vão de AAA (melhor) até D (pior).

⁴A Moody's Investors Service é uma das três maiores agências de classificação de riscos do mundo. Seus níveis de *rating* vão do Aaa (melhor) ao C (pior).

manteve o *rating* Aaa.br, o maior em sua escala nacional, e elevou o *rating* internacional ao nível Ba2, o mais alto nível concedido a bancos brasileiros (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).

Segundo a agência de notícias Bloomberg, o Itaú ocupava o nono lugar no *ranking* mundial de bancos, em 31 de dezembro de 2009, tendo como parâmetro o valor de mercado de R\$ 175,1 bilhões.

Pelo décimo ano consecutivo, o Itaú foi selecionado para compor a carteira do Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)⁵, em sua edição 2009/2010, formada por 317 empresas de todo o mundo. No terceiro trimestre de 2009, o Itaú foi considerado líder do setor no Brasil e na América Latina, de acordo com avaliação da revista The Banker, e recebeu da Revista Euromoney⁶ o prêmio de “Melhor Banco no Brasil” pela 11ª vez. Foi eleito o Banco Mais Sustentável em Mercados Emergentes do Mundo pelo Financial Times e pelo International Finance Corporation (IFC) (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).

A escolha do Santander também se pautou em diversos critérios. O principal deles foi o interesse em conhecer o processo inverso, comparativamente ao do Itaú, de criação e comunicação de identidade de uma marca bancária internacional atuando no Brasil.

O Santander é um dos maiores grupos financeiros do mundo em termos de capitalização de mercado. Possui um histórico de aquisições de bancos importantes espalhados pelo mundo, e administra mais de 90 milhões de clientes por meio de mais de 14.000 agências. O Santander ocupa atualmente o posto de terceiro maior banco privado do Brasil (atrás apenas do Itaú e do Bradesco), e o maior banco controlado por um grande grupo financeiro global (BANCO SANTANDER BRASIL S.A., 2010).

Em 2008, o Santander foi eleito pela Revista Euromoney como “O Melhor Banco do Mundo”, destacando a capacidade de crescimento do banco em um contexto de mercado difícil. Além de melhor banco, a revista o elegeu também como:

- Melhor banco regional da América Latina (pela sétima vez);
- Melhor banco no Reino Unido e em Portugal;
- Melhor banco na Espanha;

⁵Lançado em 1999, é o primeiro indicador de *performance* financeira das empresas líderes em sustentabilidade em nível global. O índice é elaborado pela Dow Jones & Company e indexado à bolsa de Nova York.

⁶Fundada em 1969, a revista Euromoney é reconhecida como líder em informação de bancos e finanças internacionais. Tem 145 mil leitores no mundo, entre os quais altos executivos de empresas de mais de 170 países. Seus prêmios são referência no universo bancário.

- Melhor banco no Chile e na Argentina;
- Melhor banco em Project Finance na América Latina.

O Santander, já premiado como "Melhor Banco do Mundo" pela Euromoney também em 2005, é a única entidade financeira espanhola que conseguiu este prêmio. É o principal grupo financeiro na Espanha e na América Latina, sendo que nesta o Grupo Santander administra volumes de negócio de aproximadamente US\$ 300 bilhões, por meio de 4,4 mil agências (BANCO SANTANDER BRASIL S.A., 2010).

Dessa forma, a escolha do setor de serviços bancários foi relevante para os objetivos do presente trabalho, considerando-se sua forte atuação na economia nacional e mundial, os aspectos interessantes e peculiares referentes à gestão de marcas de serviços, e o reconhecimento das marcas por parte dos próprios consumidores.

4.4 Desenvolvimento do Protocolo

Yin (2001) considera fundamental a construção de um protocolo para a pesquisa de campo. O protocolo é um instrumento no qual são descritos os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos por ocasião da realização da pesquisa, aumentando-se, assim, sua confiabilidade, e também contribuindo para orientar o pesquisador durante a tarefa.

O protocolo contém os seguintes tópicos:

- a) Visão geral do projeto de pesquisa de campo;
- b) Procedimentos de campo;
- c) Questões do estudo de caso;
- d) Guia para o relatório do estudo de caso.

A seguir será explicado detalhadamente cada um dos tópicos que compõem o protocolo.

4.4.1 Visão Geral do Projeto de Pesquisa de Campo

O presente trabalho constitui-se como um estudo exploratório e qualitativo, em que se buscou investigar, no contexto da gestão internacional de marcas de serviços, em que medida se deve proceder à adaptação à cultura local, sem prejuízo da identidade da marca.

A questão-problema estudada na tese foi a seguinte: **quais os fatores que orientam o posicionamento de uma marca de serviços no mercado externo, considerando-se tanto a manutenção da essência da marca quanto os aspectos culturais locais?**

A partir da questão-problema proposta, foi definido o seguinte objetivo geral do estudo: **identificar o processo de criação da identidade, proposição e comunicação (posicionamento) da marca de serviço no ambiente de internacionalização no segmento bancário, à luz dos aspectos culturais locais.**

O levantamento teórico sobre cultura levou à conceituação desta como sendo a personalidade de uma sociedade, um conjunto de padrões comportamentais adquiridos e transmitidos por meio de vários símbolos, como a linguagem, o vestuário, os hábitos alimentares, o idioma, os produtos, as formas de relacionamento social etc., conjunto este permeado por crenças, valores e costumes que caracterizam um grupo de pessoas. Em meio às diversas definições apresentadas durante a pesquisa bibliográfica, esta pareceu ser a mais abrangente e, ao mesmo tempo, a mais objetiva das definições, sendo este o conceito considerado por ocasião da realização da pesquisa de campo.

Relativamente às decisões sobre marcas, considerou-se que uma organização cria a identidade de sua marca e a comunica ao seu público-alvo, que formará, por meio de processos perceptivos, a imagem da marca. A identidade da marca é um conjunto de associações que a empresa procura criar ou manter na mente do consumidor, e é composta por uma dimensão central e outra, expandida. A dimensão central da identidade da marca é a sua essência, e nesta se encontram as associações mais passíveis de continuarem constantes à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos, e isso inclui a internacionalização. Assim, enquanto a identidade expandida é mais flexível e sujeita a mudanças, semelhantemente às posições da marca e às estratégias de comunicação, os elementos da identidade central são mais resistentes à mudança e mais atemporais.

Como posicionamento de marca entende-se as estratégias de marketing adotadas pela organização para inserir a identidade de marca na mente dos consumidores, a fim de que eles formem uma imagem consistente com a identidade pretendida. A proposição de uma marca é criada por sua identidade, e representa todo o conjunto de benefícios racionais e emocionais que ela oferece ao consumidor, sendo formada pelas características significativas e diferenciadoras dela.

Para analisar o posicionamento internacional de marcas de serviços sob o enfoque das divergências culturais locais, entendeu-se como apropriado o estabelecimento de objetivos mais detalhados a fim de se obter resposta à questão de pesquisa proposta. Assim, ficaram

estabelecidos os seguintes objetivos específicos a serem alcançados por meio da pesquisa de campo:

- Analisar a influência da cultura na gestão de marcas de serviços;
- Descrever as formas de lidar com as diferenças culturais no processo de posicionamento de marcas no mercado externo, bem como os riscos envolvidos;
- Entender como as empresas lidam com o dilema da customização *versus* padronização da identidade da marca em outros mercados.

Levando-se em conta a natureza do objeto da pesquisa, optou-se pela escolha do método do Estudo de Caso como técnica da pesquisa de campo, cujos dados foram obtidos por meio de entrevistas e de reunião de documentos publicados sobre as organizações escolhidas. Foram escolhidas, como unidades de análise, duas empresas do setor bancário, cujos processos de internacionalização tem sido bastante significativos nos últimos anos: o Banco Itaú e o Banco Santander.

4.4.2 Procedimentos de campo

Martins (2006) sugere que, para que um estudo de caso seja bem estruturado, válido e confiável, as técnicas para a coleta de dados e evidências devem partir de uma definição clara e precisa do tema; um enunciado das questões orientadoras da pesquisa; o levantamento da teoria preliminar e, posteriormente, do material que será analisado, antecedido pela escolha dentre as possíveis opções de técnicas de coleta de dados (observação, observação participante, entrevista, *focus group*, pesquisa documental, questionários, análise do discurso etc.).

O instrumento para a coleta de dados deve listar as variáveis que se pretende medir ou descrever, a revisão conceitual de cada variável e de como cada uma delas foi definida, ou seja, como serão medidas ou descritas. Para Marconi e Lakatos (1999, p. 87):

[...] uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo etc., para estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem.

Relativamente à etapa de coleta dos dados, Yin (2001) apresenta as seguintes fontes de evidências que podem ser utilizadas na confecção de estudos de casos: documentos, registros

em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos. Para o presente estudo foram feitas entrevistas semi-estruturadas (com utilização de roteiro) e análise de documentos (reportagens em revistas, artigos, capítulos de livros, e conteúdo dos *websites* dos bancos).

Quanto aos documentos, Yin (2005, p. 112) entende que:

A utilidade desses e de outros tipos de documentos não se baseia na sua acurácia ou na ausência de vieses. Na verdade, os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não se devendo tomá-los como registros literais de eventos que ocorreram. [...] Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Sobre as entrevistas, Yin (2005, p. 116-117) as considera como uma fonte de informação fundamental para um estudo de caso, e resume as tarefas mais importantes do entrevistador como sendo as duas seguintes:

- Seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo de seu estudo de caso, e
- Fazer as questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa que também atenda às necessidades de sua linha de investigação.

Assim, as entrevistas do estudo de caso exigem que você aja em dois níveis ao mesmo tempo: satisfazendo as necessidades de sua linha de investigação enquanto, de forma simultânea, passa adiante questões “amigáveis” e “não-ameaçadoras” em suas entrevistas espontâneas (YIN, 2005, p. 117).

Yin (2005) também lista, no Quadro 4, alguns pontos fortes e fracos relativos às fontes de evidências utilizadas no presente estudo:

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos das fontes de evidências

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	Estável: pode ser revisada inúmeras vezes	Capacidade de recuperação: pode ser baixa
	Discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso	Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa
	Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento	Relato de vieses: reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor
	Ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos	Acesso: pode ser deliberadamente negado
Entrevistas		Vieses devido a questões mal elaboradas
	Direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso	Reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
	Perceptivas: fornecem inferências causais percebidas	Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado
		Respostas viesadas

FONTE: adaptado de YIN, 2005, p. 113

Apesar dos pontos fracos listados, a entrevista, como uma técnica qualitativa de observação direta intensiva, possibilita a troca de informações entre pesquisador e entrevistado.

A entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre pesquisador(a) e entrevistado(a) e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando [...]. Os referenciais das entrevistas, além de estarem ajustados aos objetivos e hipótese(s), devem ser adequados às especificidades de cada grupo para que se escolha o máximo de informações que permitam uma análise mais completa possível (OLIVEIRA, 2007, p. 86).

Triviños (2008) confirma a utilidade da entrevista semi-estruturada, visto que durante sua realização, o pesquisador mantém a presença consciente e atuante, favorecendo não somente a descrição dos fenômenos sociais como também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro de sua situação específica como de situações de dimensões maiores.

De toda maneira, diante destas últimas situações, é necessário lembrar que os instrumentos de coleta de dados não são outra coisa que a “teoria em ação”, que apóia a visão do pesquisador (TRIVIÑOS, 2008, p. 152).

Flick (2004) apresenta uma lista com as principais características entre diferentes técnicas de pesquisa. Para o presente estudo, interessam aquelas relativas à entrevista semi-estruturada (Quadro 5).

Quadro 5 – Características da entrevista semi-estruturada

	Entrevista Semi-estruturada
Abertura para a visão subjetiva do entrevistado através de:	Questões abertas
Estruturação (por exemplo, aprofundamento) do assunto, através de:	Questões direcionadas para as hipóteses e questões confrontativas
Contribuição para o desenvolvimento geral da entrevista como método:	Estruturação dos conteúdos, utilizando a técnica da disposição da estrutura, e sugestões para a explanação do conhecimento implícito
Domínio da aplicação:	Reconstrução de teorias subjetivas
Problemas na condução do método:	<i>Input</i> metodológico extensivo e problemas de interpretação
Limitações do método:	Apresentação de uma estrutura e necessidade de adaptar o método ao assunto e ao entrevistado

FONTE: adaptado de FLICK, 2004, p. 139

O autor aborda a questão do problema do acesso na pesquisa qualitativa, seja por meio de entrevistas abertas, gravação de conversas diárias, observação participante, entre outras. As técnicas de pesquisa usualmente empregadas exigem um envolvimento muito maior entre pesquisadores e pesquisados, quando comparadas às técnicas utilizadas em pesquisas quantitativas.

Além das questões apontadas anteriormente, há ainda que se considerar de que forma o pesquisador garantirá a colaboração de seus participantes potenciais no estudo, e também como ele conseguirá, não apenas que se demonstre a disponibilidade, mas que esta também resulte em entrevistas concretas ou em outros dados importantes (FLICK, 2004). Essas são questões que devem permear toda a construção do roteiro das entrevistas, a fim de que o pesquisador esteja devidamente preparado para enfrentar algumas possíveis contingências durante sua pesquisa de campo.

A fim de se minimizar tais eventualidades, Flick (2004, p. 142) oferece uma lista de considerações a serem feitas antes da realização das entrevistas:

1. *Questão de pesquisa*: o tipo de entrevista e sua aplicação conseguem lidar com os aspectos essenciais da questão de pesquisa?
2. *Tipo de entrevista*: o método precisa ser aplicado seguindo as precauções e os alvos metodológicos. Não deve haver nenhum salto entre os tipos de entrevista, salvo quando houver um embasamento na teoria ou na questão de pesquisa.
3. *Entrevistador*: o entrevistador tem condições de aplicar o tipo de entrevista? Quais as conseqüências dos seus próprios temores e incertezas na situação?
4. *Entrevistado*: o tipo de entrevista é apropriado para o grupo-alvo da aplicação? Como é possível levar-se em conta os temores, as incertezas e as expectativas de entrevistados (potenciais)?
5. *Escopo concedido ao entrevistado*: o entrevistado consegue apresentar sua visão no esquema das questões? Ele consegue defender sua visão diante do esquema da questão?
6. *Interação*: o entrevistador conduziu corretamente o tipo de entrevista? Ele deixou escopo suficiente para o entrevistado? Ele cumpriu seu papel? (Por que não?) O papel do entrevistado, o papel do entrevistador e a situação foram definidos com clareza para o entrevistado? O entrevistado conseguiu cumprir seu papel? (Por que não?).

Yin (2005) aconselha a que a conversa seja em tom amigável e não-ameaçador, substituindo-se a pergunta “por quê?” pela pergunta “como?”, visto que a primeira presume uma relação de causa e efeito (nem sempre conhecida), além de pedir a opinião dos entrevistados sobre determinados eventos que excedem a indagação sobre os fatos relacionados ao tema estudado. O fato de uma entrevista ser mais espontânea, não significa que não possa ser também, focada. As entrevistas podem ter um caráter de conversa informal, mas seguirem um roteiro de perguntas conforme o protocolo do estudo de caso.

Para o alcance dos objetivos propostos no presente trabalho, foram entrevistados seis executivos do setor bancário, especificamente das empresas escolhidas: Banco Itaú e Banco Santander. As entrevistas foram feitas individualmente pela própria pesquisadora, e suportadas por um roteiro de assuntos abordados junto a cada entrevistado, de acordo com o levantamento teórico realizado. Em linha geral, os temas que permearam o roteiro ficaram assim dispostos: análise do cliente e aspectos culturais, identidade e posicionamento de marca, operacionalização do posicionamento internacional e acompanhamento.

Considerando-se os assuntos a serem abordados durante as entrevistas, procurou-se contatar, dentro de cada organização, aqueles profissionais que estivessem diretamente relacionados

aos assuntos sobre marca e posicionamento internacional. Desse modo, a escolha recaiu sobre gerentes, supervisores e diretores de marketing dos bancos pesquisados.

O contato inicial com os bancos foi feito por meio de e-mail de apresentação e carta-convite a profissionais indicados à pesquisadora por pessoas de seu círculo social. Em princípio, esses profissionais não trabalhavam na área de marketing ou de gestão da marca, e, portanto, repassaram o convite aos executivos cujos cargos correspondiam mais apropriadamente aos tópicos de pesquisa constantes da carta-convite. Nesta foram descritos, resumidamente, o objetivo do estudo, os assuntos que seriam abordados, e uma breve descrição da operacionalização das entrevistas (tempo médio de duração e condução pela entrevistadora). O modelo da carta enviada se encontra no Apêndice A.

Não houve recusa inicial por parte de nenhum dos executivos convidados de ambos os bancos (Itaú e Santander), o que facilitou o processo de agendamento e realização das entrevistas, que ocorreram entre os meses de dezembro de 2009 e março de 2010, na sede dos bancos pesquisados, em data e horário estipulados sempre pelos entrevistados.

Foram entrevistados, ao todo, quatro executivos do Banco Itaú e dois executivos do Banco Santander, sendo que as entrevistas foram gravadas após permissão dos entrevistados. Em apenas um momento, um dos entrevistados do Banco Itaú destacou que determinada informação era sigilosa e que, portanto, não deveria constar dos resultados apresentados no estudo de caso, o que foi prontamente atendido pela pesquisadora. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 1 hora e 28 minutos.

Depois de gravadas, as entrevistas foram editadas (transcritas) pela própria entrevistadora, e salvas em arquivo próprio para posterior avaliação. A fim de garantir a confiabilidade do estudo, a transcrição literal das entrevistas e todos os demais dados e informações coletados foram armazenados em arquivo próprio para consulta futura, se necessário.

Antes mesmo de se proceder à análise dos dados, é necessário categorizá-los a partir de uma comparação prévia, a fim de que conceitos que pertençam a um fenômeno similar sejam classificados em categorias iguais. “Neste caso, os conceitos são agrupados sob uma ordem superior, um conceito mais abstrato, chamado categoria” (STRAUSS; CORBIN, 1990, p. 61). Para realizar a categorização, Flick (2004, p. 192) sugere que o pesquisador lide com o texto regularmente e várias vezes, utilizando a seguinte lista das assim denominadas questões básicas:

- *O quê?* Sobre o que se fala aqui? Qual fenômeno é mencionado?
- *Quem?* Que pessoas, atores estão envolvidos? Que papéis eles desempenham? Como eles interagem?

- *Como?* Quais aspectos do fenômeno são mencionados (ou não são mencionados)?
- *Quando? Por quanto tempo? Onde?* Tempo, curso e localização.
- *Quanto? Com que força?* Aspectos relacionados à intensidade.
- *Por quê?* Quais os motivos que foram apresentados ou que podem ser reconstruídos?
- *Para quê?* Com qual intenção, com que finalidade?
- *Através de quê?* Meios, táticas e estratégias para se atingir o objetivo.

Após todas as entrevistas serem realizadas e transcritas, deu-se início ao processo de categorização ou classificação dos dados obtidos, seguida, finalmente, pelas análises individuais e análise comparativa. Posteriormente aos devidos procedimentos de análise ou interpretação, a partir da categorização dos dados coletados durante as entrevistas, procedeu-se à confecção do relatório final das descobertas da pesquisa de campo.

4.4.3 Questões do Estudo de Caso

O roteiro de questões (Apêndice B), elaborado para a realização das entrevistas, teve como base o levantamento teórico realizado, e abordou os temas relacionados ao assunto estudado na tese: cultura e posicionamento internacional de marcas de serviços.

O roteiro apresenta três grandes blocos de assuntos, além das informações gerais relativas à empresa e perfil do entrevistado: identidade original e posicionamento da marca no país de origem; cultura e internacionalização; e caso real de posicionamento internacional. Vale salientar que essas categorias (ou blocos de assuntos) foram identificadas pela pesquisadora a partir da questão-problema da tese, do problema da pesquisa de campo e da revisão bibliográfica elaborada.

É útil esclarecer, para evitar qualquer erro, que essas perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semi-estruturada, no enfoque qualitativo, não nasceram a priori. Elas são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas (TRIVIÑOS, 2008, p. 146).

Tais categorias foram utilizadas também para orientar o relatório do estudo de caso (descrição e análise dos casos). As pequenas diferenças existentes entre as categorias do roteiro das entrevistas e aquelas apresentadas na descrição e análise dos casos se explicam pela necessidade de fluidez dos temas durante as entrevistas (evitando-se perguntas não

relacionadas em seqüência) e pela proposta de apresentação e categorização dos resultados obtidos conforme o Modelo de Planejamento de Identidade de Marca, de Aaker e Joachimsthaler (2007), embora, em ambos os casos, os temas abordados/apresentados sejam exatamente os mesmos. Assim, seguem-se as categorias utilizadas no roteiro e as categorias utilizadas na análise e relatório dos casos:

Categorias do Roteiro:

- Identidade original e posicionamento da marca no país de origem;
- Cultura e internacionalização;
- Caso real de posicionamento internacional.

Categorias da Análise:

- Análise Estratégica de Marca (análise do cliente);
- Sistema de Identidade de Marca (identidade e proposta);
- Sistema de Implementação de Identidade de Marca (posicionamento e acompanhamento)

No primeiro bloco do roteiro - Identidade original e posicionamento da marca no país de origem – procurou-se compreender quais as atribuições do entrevistado na gestão da marca, os aspectos mais importantes e principais dificuldades, a importância da marca para o sucesso da empresa, a essência da marca, a identidade central e a identidade expandida, a proposta da marca ao cliente, o posicionamento para o público-alvo local, e por fim, se houve influência da cultura do país de origem da marca para a construção do posicionamento local.

No segundo bloco do roteiro - Cultura e internacionalização – os entrevistados foram questionados a respeito de suas opiniões sobre marcas de serviços que se posicionaram internacionalmente com sucesso, globalização e barreiras culturais, o processo de posicionamento da marca no mercado externo, e riscos e obstáculos enfrentados.

E por fim, no terceiro bloco do roteiro - Caso real de posicionamento internacional – após a escolha de um ou mais países em que a empresa passou a operar, os entrevistados foram questionados sobre a realização (ou não) de pesquisas com o público-alvo local, a fim de conhecerem seus principais aspectos culturais, a adaptação (ou não) da identidade da marca a partir das diferenças culturais identificadas, as alterações na identidade relativamente à identidade original da marca, a nova proposta da marca ao cliente, os limites para a adaptação da identidade, o posicionamento da marca no novo país, a realização (ou não) de pesquisas para acompanhar a formação da imagem da marca junto ao público-alvo, principais dificuldades e resultados positivos.

4.4.4 Guia para o relatório do estudo de caso

Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade de natureza particularmente difícil, visto que as estratégias e técnicas para isso não têm sido muito bem desenvolvidas e definidas conceitual e operacionalmente.

No presente estudo, foram considerados como unidades de análise os próprios casos apresentados, relacionados diretamente com o objetivo proposto no início do estudo (analisar o posicionamento internacional de marcas de serviços sob o enfoque das divergências culturais locais). Por se tratar de um estudo de caso múltiplo incorporado ou encaixado, foram definidas também subunidades de análise:

- Análise Estratégica de Marca (análise do cliente);
- Sistema de Identidade de Marca (identidade e proposta);
- Sistema de Implementação de Identidade de Marca (posicionamento e acompanhamento)

A análise de dados em um estudo de caso consiste em examinar, categorizar, e interpretar as evidências obtidas a fim de tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005). Para o autor, ainda que o pesquisador conheça ferramentas para analisar os dados, é mais útil quando se possui uma estratégia analítica geral. Assim, ele cita três estratégias gerais para analisar os dados: baseada em proposições teóricas, explicações concorrentes, ou estruturas descritivas. Para o presente trabalho, entendeu-se como sendo mais apropriada a estratégia baseada em proposições teóricas, em que a teoria levantada sobre o assunto estudado possibilita, ao pesquisador, apontar possíveis padrões de comportamento:

A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo basearam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir. As proposições dariam forma ao plano da coleta de dados e, por conseguinte, estabeleceriam a prioridade às estratégias analíticas relevantes (YIN, 2005, p. 140).

As análises dos casos foram feitas, primeiramente, de maneira individual, por meio da apresentação das subunidades de análise (ou categorias), e posteriormente de maneira consolidada, analisando-se as informações obtidas durante a pesquisa de campo à luz dos fundamentos teóricos desta tese.

Esclarecidos os procedimentos metodológicos que guiaram a realização da pesquisa de campo da presente tese, seguem-se, no próximo capítulo, os relatos das duas unidades de estudo escolhidas, compostos pela apresentação dos resultados das entrevistas e demais fontes

consultadas, bem como a categorização e a análise das informações, apresentadas de maneira individual e consolidada.

5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo da tese serão apresentados os casos referentes aos dois bancos selecionados para a pesquisa de campo: o Banco Itaú e o Banco Santander.

Com o intuito de evitar a subjetividade do processo de análise das entrevistas transcritas, e para apresentar os resultados de maneira estruturada e consistente com a teoria, optou-se pela adoção do Modelo de Planejamento de Identidade de Marca, de Aaker e Joachimsthaler (2007) para a categorização dos conteúdos das entrevistas. O referido modelo encontra-se no item 3.5 (Identidade de Marca – Figura 3).

O modelo foi utilizado tanto como base para a confecção do roteiro de perguntas quanto para a análise das entrevistas. As categorias apresentadas no modelo foram adaptadas conforme os objetivos e o problema estudado na tese, não sendo contemplados todos os itens apresentados no modelo original, dado não ser este o escopo do trabalho. Assim, a análise de cada caso estudado se apresenta organizada na seguinte seqüência:

A. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MARCA – Análise do Cliente.

Nesta categoria foram analisadas todas as questões concernentes aos aspectos culturais do público-alvo dos países nos quais as empresas iniciaram operações internacionais.

B. SISTEMA DE IDENTIDADE DE MARCA – Identidade e Proposta.

Nesta categoria foram consideradas as decisões sobre essência, identidade e proposta da marca ao público-alvo, além das decisões sobre adaptação da identidade em países estrangeiros.

C. SISTEMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE IDENTIDADE DE MARCA – Posicionamento e Acompanhamento

Nesta categoria foram descritos o posicionamento da marca no país de origem e a influência da cultura, o processo de posicionamento da marca no mercado externo, principais obstáculos, riscos e limites de adaptação da identidade, comunicação da proposta da marca ao público-alvo, acompanhamento por meio de pesquisas de formação de imagem, principais dificuldades e resultados positivos.

5.1 Caso 1 – Banco Itaú

Nesta subseção será descrito o caso de posicionamento da marca Itaú no mercado externo. Dentre os itens que serão apresentados têm-se as fontes de informação consultadas, o histórico da empresa, a caracterização da empresa, a apresentação do caso e a descrição das decisões sobre identidade e posicionamento da marca à luz dos aspectos culturais locais, finalizando com a análise do caso.

5.1.1 Fontes de informação

Entrevistas

Entrevista com a Sra. Monica de Lima, Superintendente de Gestão da Marca, realizada no dia 17 de dezembro de 2009, em São Paulo, na sede do Banco Itaú Unibanco S.A.

Entrevista com o Sr. Renato Haramura, Gerente de Marketing Institucional no Exterior, realizada no dia 17 de dezembro de 2009, em São Paulo, na sede do Banco Itaú Unibanco S.A.

Entrevista com o Sr. Natalisio de Almeida Junior, Diretor de Operações de Unidades Externas, realizada no dia 03 de março de 2010, em São Paulo, na sede do Banco Itaú Unibanco S.A.

Entrevista com o Sr. Jose Eduardo Leitner, Gerente de Planejamento e Finanças de Unidades Externas, realizada no dia 03 de março de 2010, em São Paulo, na sede do Banco Itaú Unibanco S.A.

Documentos

AÇÕES em foco. Informativo para acionistas. Ano 6, n. 25, 4º.trimestre/2009.

ISTO É Dinheiro. As marcas mais valiosas do Brasil 2009. São Paulo: Três, ano 12, n. 604, 06/05/2009.

MELLO, Renato Cotta de; ROCHA, Angela da. Internacionalização de um banco brasileiro no Mercosul: Itaú Buen Ayre. *In*: ROCHA, Angela da [org.]. **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

RAZÃO DE INVESTIR. São Paulo: Segmento RM, ano 1, n. 1, 11/2009.

TIAGO, Ediane. É preciso se apresentar com nome e sobrenome. **VALOR** Multinacionais brasileiras. São Paulo: Valor Econômico, p. 70-73, 11/2008.

VALOR Carreira. São Paulo: Valor Econômico, ano 6, n. 6, 12/2008a.

VALOR Grandes Grupos: 200 maiores. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 7, 12/2008b.

VALOR 1000 maiores empresas. São Paulo: Valor Econômico, ano 9, n. 9, 08/2009a.

VALOR Grandes Grupos: 200 maiores. São Paulo: Valor Econômico, ano 8, n. 8, 12/2009d.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 34, 11/2009c.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 38, 04/2010.

VEJA São Paulo. São Paulo: Abril, ed. 2156, ano 43, n. 11, 17/03/2010.

Internet

AMCHAM BRASIL. **Sítio da organização.** Disponível em: http://www.amcham.com.br/update/2006/update2006-08-04f_dtml. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. **Sítio da organização.** Disponível em: <http://www.itau.com.br>. Acesso em: 09 de novembro de 2009.

_____. **Sítio da organização.** Disponível em: <http://www.itau.com.br>. Acesso em: 12 de abril de 2010.

CONHEÇA mais sobre a história do Itaú. **Folha Online.** 27/08/2008 – 11h33. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u438399.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

EPAMINONDAS NETO. Com Unibanco, Itaú ganha escala para expandir além do país, afirma analista. **Folha Online.** 03/11/2008 – 11h19. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463420.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

FIGUEIREDO FILHO, Antônio de Castro. **A internacionalização dos bancos brasileiros.** Disponível em: <http://www.bancohoje.com.br/site/artigos24.asp>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

ITAÚ Unibanco vê expansão no exterior no futuro. **Reuters,** Istambul. 04/10/2009 – 15h02. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u633267.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SALLES, Ygor. Itaú e Unibanco planejam ser banco internacional em cinco anos. **Folha Online**. 03/11/2008a – 19h03. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463648.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

_____. Internacionalização de Itaú e Unibanco não seria possível sem fusão, diz banqueiro. **Folha Online**. 04/11/2008b – 14h12. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463928.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SCIARRETTA, Toni. BB e Itaú Unibanco devem se alternar no topo de *ranking*, dizem analistas. **Folha de São Paulo**. 14/08/2009a – 09h03. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u609616.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

5.1.2 Histórico da empresa

As informações referentes ao histórico da empresa foram retiradas do próprio *website* do banco. Considerando-se a grande quantidade de dados e fatos históricos de um banco com quase 70 anos de atuação, foram priorizadas aquelas consideradas mais relevantes, com ênfase nas informações referentes às operações de internacionalização do banco.

O Banco Itaú foi fundado em dezembro de 1943 sob a denominação de Banco Central de Crédito, pelo advogado e empresário Alfredo Egydio de Souza Aranha, tio de Olavo Egydio Setubal. A primeira agência do banco foi aberta em janeiro de 1945. As famílias Setubal e Villela dividiam o controle acionário do banco, e a presidência era ocupada por um de seus membros, Ricardo Setúbal, sendo que seu pai, Olavo Setúbal, ocupava o cargo de Presidente do Conselho de Administração. Os demais 50 postos principais da organização eram ocupados por executivos profissionais (MELLO; ROCHA, 2003).

Ao final do primeiro ano de atuação, o banco já tinha, além da sede, duas outras agências - em Campinas e em São João da Boa Vista - com 22 funcionários no total. No final da década de 1940, o Banco Central de Crédito possuía 11 agências, 3 na cidade de São Paulo e 8 no interior (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2009).

Em 1949, o Banco Central de Crédito passa a contar com bancos correspondentes no exterior - o Guaranty Bank e o Chase Manhattan - favorecendo as operações de câmbio.

Por recomendação do governo federal, em 1952 a razão social da empresa passa a ser Banco Federal de Crédito (Figura 7), a fim de reservar o termo "Central" para a instituição que passaria a ser o Banco Central do Brasil. Após dez anos de funcionamento, o Banco Federal de Crédito tinha 24 agências e 113 funcionários.



Figura 7 – Fachada da agência do Banco Federal de Crédito em 1952

FONTE: <http://www.itaubank.com.br>

Até 1961, o banco só podia atuar em São Paulo, conforme a legislação da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito, a autoridade monetária brasileira antes da criação do Banco Central). Entretanto, em janeiro de 1962, o banco abre sua primeira agência fora do Estado de São Paulo, na cidade do Rio de Janeiro.

A partir de uma necessidade de expansão, em 1964 o Banco Federal de Crédito adquiriu o Banco Itaú, de empresários mineiros. Assim surge o Banco Federal Itaú (Figura 8), que começou a funcionar com uma rede de 112 agências em seis Estados (São Paulo, Rio de Janeiro, Guanabara⁷, Mato Grosso, Minas Gerais e Paraná). Ainda neste ano, com a Lei da Reforma Bancária, o Federal Itaú passou a fazer aquisições e a buscar expansão para outros pontos do país e, em 1967, foi inaugurada a agência de Salvador - a primeira no Nordeste.

Em 1969, o Federal Itaú adquire o Banco da América e se torna o Banco Itaú América, com agências em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Distrito Federal e Bahia.

⁷ A Guanabara foi um estado do Brasil de 1960 a 1975, no território do atual município do Rio de Janeiro.



Figura 8 - Logotipo do Banco Federal Itau Sul Americano S.A. (1966 a 1973)

FONTE: <http://www.itau.com.br>

Cada vez mais competitivo, em 1971 o Itau América alcança a segunda colocação no *ranking* dos bancos privados. Nessa ocasião, é promovida a primeira grande campanha publicitária: "Ajude o Itau a ser o primeiro" (Figura 9). A partir dessa campanha, o Itau passa a diferenciar-se pelo forte uso do marketing, com a contratação da agência de publicidade DPZ Duailibi, Petit e Zaragoza Propaganda.



Figura 9 – Anúncio impresso do Banco Itau América

FONTE: <http://www.itau.com.br>

Durante os primeiros anos da década de 1970, destaca-se o marketing voltado para os eventos esportivos. O banco patrocina a transmissão da Olimpíada de Munique pela TV e torna-se a primeira empresa anunciante a apoiar o Tênis do Brasil, criando a Copa Itau de Tênis.

No final de 1972 é instalado, no alto do edifício da Itau Seguradora, localizado na praça Ramos de Azevedo, em São Paulo, o primeiro relógio de quartzo do Brasil. De grande precisão, as horas e os minutos podiam ser vistos a 1km de distância (Figura 10).



Figura 10 – Foto do edifício da Itaú Seguradora (1972)

FONTE: <http://www.itaú.com.br>

Em 1973, a razão social foi alterada para Banco Itaú S.A., com 27 mil funcionários e 667 agências espalhadas pelo país. Neste mesmo ano, o Itaú torna-se acionista do Libra Bank Ltd., criado em Londres por dez grandes bancos de dez países: Estados Unidos, Inglaterra, Espanha, Canadá, México, Japão, Itália, Suíça, Portugal e Brasil. O Libra tinha como objetivo propiciar fontes de recursos e novos métodos de financiamento para a América Latina.

Os primeiros passos da expansão do Itaú no exterior ocorreram ainda em 1979, com a abertura de uma agência em Nova York. No ano seguinte, a inauguração de uma agência em Buenos Aires dava seqüência ao projeto.

Em 1989, continuando o processo de internacionalização iniciado dez anos antes, e com o objetivo de ampliar sua participação no mercado europeu, a Itaúsa⁸ fundou a Itaúsa Portugal - Sociedade de Investimentos.

A exposição do grupo no exterior foi ampliada após a abertura de subsidiárias em Cayman (Itaubank 1992) e Itaúsa Portugal (1988). Em 1994, com o crescimento do Mercosul, o Itaú também expande sua atuação na Argentina e o governo argentino aprova a conversão da antiga agência de Buenos Aires no Banco Itaú Argentina. Ainda neste ano, dando seqüência à sua atuação internacional, a Itaúsa Portugal constitui o Banco Itaú Europa S.A., localizado em Lisboa, voltado especialmente para as operações de comércio exterior e para o apoio às subsidiárias de empresas brasileiras na Europa.

⁸Empresa constituída para centralizar as decisões financeiras e estratégicas de um conjunto de empresas, dentre elas Itaú Unibanco Holding S.A., Banco Itaú BBA, Duratex, Itautec, Elekeiroz, entre outras. Atualmente, ocupa a segunda colocação entre os grupos privados brasileiros por volume de receitas (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).

Em 1995, o Itaú assume o controle acionário do Banco Francês e Brasileiro e com isso surge o Itaú Personalité, segmento especializado em atender clientes de alta renda. Dois anos depois, o banco amplia sua capacidade de atender clientes e investidores nos mercados financeiros internacionais, adquirindo o Banco Itaú Europa Luxembourg (ex-Bamerindus Luxembourg), controlado pela *holding* Itaúsa Portugal. Neste mesmo ano, no primeiro leilão de privatização de bancos estaduais, o Itaú adquire o Banerj (o Itaú ainda viria a adquirir o controle acionário do Banestado, no Paraná, em 2000; e do BEG, em Goiás, em 2001).

A expansão do grupo prosseguiu com o Banco Itaú Europa Luxemburgo, em 1997. Os anos de 1995 a 1997 trouxeram importantes mudanças na indústria bancária argentina, com grandes bancos locais sendo adquiridos por grandes bancos internacionais, como Santander, BBV, Citibank, BankBoston e HSBC (MELLO; ROCHA, 2003). Assim, o Banco Itaú Argentina (ex-Agência Buenos Aires), criado em 1994, enfrentava a decisão entre continuar crescendo por meio da abertura de novas agências próprias ou adquirir um banco argentino em operação.

Assim, em 1998, a aquisição do Banco Del Buen Ayre pelo valor de US\$ 373,5 milhões, reforça a atuação do Itaú no mercado argentino. Em 1999 foi completada a fusão do Banco Itaú Argentina e do Banco Del Buen Ayre, criando o Banco Itaú Buen Ayre.

Em 2002, é criada a Itaú Securities Inc. NY, e têm início as operações do Banco Itaú na Nyse (Bolsa de Valores de Nova York). Em 2003, ocorre a inauguração da agência em Londres do Banco Itaú Europa.

Em 2004 o banco inaugura uma agência em Tóquio. No mesmo ano é criada a Itaí - Financeira Itaú, voltada para o segmento de empréstimos pessoais. Em 2005, para trazer mais conveniência aos brasileiros que residem fora do país, o Itaú estabelece contratos de parceria com os bancos estrangeiros BPI (Portugal), Unicredito (Itália) e La Caixa (Espanha), a fim de proporcionar aos residentes desses países o envio de recursos a pessoas no Brasil pelo Itaú, utilizando a rede de agências desses bancos.

Em 2006, o Itaú e o Bank of America Corporation assinaram acordo para aquisição do BankBoston no Brasil (por R\$ 4,5 bilhões, uma das maiores transações do setor bancário nacional) e do direito de exclusividade para adquirir as operações do BankBoston no Chile e no Uruguai e outros ativos financeiros de clientes da América Latina. Já no início de setembro, entretanto, toda a rede de pontos de atendimento no país passava a usar a marca do Itaú Personalité, sem nenhuma mudança para seus clientes, que puderam manter os mesmos números de conta e senhas. Com essa operação, a marca BankBoston deixou de existir no Brasil.

Em novembro de 2006, o Itaú deu mais um passo em sua internacionalização, com a compra do *private banking* do BankBoston, que pertencia ao Bank of America Corporation. O Banco Itaú Europa S.A. e sua subsidiária Banco Itaú Europa Luxembourg S.A. assinaram acordo com o Bank of America Corporation envolvendo a aquisição da totalidade do capital do BankBoston International, com sede em Miami (EUA), e do BankBoston Trust Company Limited, com sede em Nassau (Bahamas).

Apostando no mercado internacional, em 2006 a Itaú Corretora abriu seu escritório em Hong Kong, a Itaú Asia Securities, com o objetivo de oferecer papéis brasileiros, análises e oportunidades de negócios aos investidores institucionais asiáticos.

Ampliando ainda mais sua presença no mercado japonês, o Itaú decidiu proporcionar mais facilidade aos brasileiros descendentes de japoneses que voltam para trabalhar no Japão (*dekasseguis*). No final de dezembro de 2006, o Itaú comprou a agência que o Banespa tinha em Tóquio havia 30 anos, especializada no atendimento a esse segmento de clientes. Com a aquisição, o Itaú assumiu as operações de depósito e remessa do Banco Santander Banespa no Japão, somando mais 16 mil correntistas (8% da população brasileira bancarizada no Japão) aos 24 mil que já possuía na agência aberta em 2004.

No início de fevereiro de 2007, o Banco Central do Brasil concedeu autorização ao Banco Itaú Holding Financeira S.A. e à Itaúsa Investimentos Itaú S.A. para a aquisição das operações do BankBoston no Chile e no Uruguai, que pertenciam ao Bank of America Corporation, conforme anunciado em 2006. Em março, obtidas as autorizações das entidades reguladoras desses países, o Itaú finalizou o processo de integração com os mercados chileno e uruguaio, convertendo todas as agências do BankBoston nesses países. No Brasil, o programa foi finalizado em junho, quando a totalidade das agências BankBoston foi integrada ao sistema operacional do Banco.

Em maio de 2007, no âmbito internacional, concluíram-se as aquisições do BankBoston International (BBI), com sede em Miami, e BankBoston Trust Company Limited (BBT), com sede em Nassau, pelo Banco Itaú Europa e sua subsidiária, Banco Itaú Europa Luxembourg, compreendendo ativos sob gestão de aproximadamente US\$ 3,2 bilhões.

Em junho, dando continuidade à sua expansão internacional, o Itaú concluiu a aquisição da carteira do ABN AMRO em Miami e Montevideu (Uruguai), triplicando, assim, sua carteira de *private banking* de clientes internacionais, geridos pelo Banco Itaú Europa. Com essa aquisição, o Itaú passa a ser o terceiro maior gestor de alta renda da América Latina, atendendo a clientes da Argentina, Caribe, América Central, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Uruguai e Venezuela.

Em novembro de 2008, ocorre a fusão do Itaú com o Unibanco, criando uma companhia cujo valor de mercado, à época, girava em torno de US\$ 45 bilhões, dando ao grupo o posto de maior banco no Brasil e 16º. maior banco do mundo (SALLES, 2008a).

5.1.3 Caracterização da empresa

O Grupo Itaú Unibanco Holding S.A. é um conglomerado financeiro, de capital majoritário brasileiro, cuja sede se encontra na cidade de São Paulo. Trata-se do maior banco do Hemisfério Sul e o nono maior banco das Américas, com mais de 100 mil colaboradores e dezenas de milhões de clientes (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010). Alguns números do grupo, referentes ao ano de 2009, são descritos abaixo, considerando-se os resultados das operações do Unibanco, já consolidadas:

- Patrimônio Líquido de R\$ 50,7 bilhões;
- Ativos Totais de R\$ 608,3 bilhões;
- Lucro Líquido de R\$ 10,1 bilhões;
- Valor de Mercado de R\$ 175,1 bilhões;
- Número de Agências: 3.948

Para Roberto Setúbal, atual presidente do Itaú Unibanco, após a integração dos bancos, o próximo grande desafio será o de construir um banco global, criando uma multinacional brasileira no setor bancário. Para isso, o executivo entende que o primeiro passo deve ser dado na América Latina, devido ao maior alinhamento cultural (AMCHAM BRASIL, 2006).

Apesar dos planos de internacionalização, Setúbal considera que muitas desvantagens competitivas colocam o Brasil em uma posição difícil, tornando mais árdua e complexa a tarefa de internacionalizar bancos brasileiros. Para o executivo, os principais obstáculos à internacionalização de bancos nacionais são a inexistência de vantagens competitivas para atuação global quando se trata de mercado de varejo; e o alto custo de capital no país, o que dificulta aquisições no exterior.

Mesmo com as dificuldades inerentes ao Brasil, o Itaú possui operações diversas nos seguintes países (Figura 11): Chile, Paraguai, Uruguai, Argentina, Venezuela, Estados Unidos, Portugal, Inglaterra, Alemanha, Luxemburgo, Japão, China, Coréia e Cingapura, sendo o banco brasileiro com maior presença no exterior (Américas, Europa e Ásia). O banco está instalado em Nova York (agência Nova York), Cayman (Agência Grand Cayman),

Lisboa e Londres (Banco Itaú Europa), Buenos Aires (Itaú Buen Ayre), Tóquio e agora na China (Itaú BBA, segmento voltado para grandes empresas).



Figura 11 – Abrangência no exterior

FONTE: <http://www.itaub.com.br>

A forte presença do Itaú no mercado externo aporta uma importante sinergia no financiamento para o comércio exterior, na aplicação de eurobônus⁹, na oferta de operações financeiras mais sofisticadas e nas operações de *private banking*. Segundo os executivos do banco, há intenções para atingir a internacionalização por volta de 2013, com operações no Peru, na Colômbia e no México. Atualmente, o Itaú é o banco brasileiro com maior presença no exterior.

A atuação do banco tem recebido o reconhecimento internacional por meio de vários prêmios. O Itaú é o único banco da América Latina a fazer parte do Dow Jones Sustainability World Index, e foi escolhido em 2007, pela terceira vez consecutiva, como o banco mais ético e mais sustentável entre os principais bancos da América Latina, pelo Management &

⁹ Títulos privados ou públicos, de longo prazo (em geral, superior a dois anos), com valores expressos em uma moeda e vendidos em outro país que não o da moeda utilizada. P.ex., título em dólar norte-americano vendido na Europa.

Excellence/Latin Finance¹⁰. Da mesma forma, foi o primeiro banco estrangeiro, com negociações na Bolsa de Valores de Nova Iorque, a cumprir as exigências da Sarbanes-Oxley¹¹ (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2009).

Nos Estados Unidos, o Itaú mantém o *status* de Financial Holding Company, conferido pelo Federal Reserve Board, sendo que apenas dois bancos na América Latina detêm essa qualificação até o momento. Está, assim, autorizado a operar em condições de igualdade com as demais instituições financeiras norte-americanas. Concedida em 2002, a qualificação foi determinada pelo alto nível de capitalização, pela qualidade superior da administração, pelo histórico das operações desenvolvidas no Brasil, pela experiência e capacidade de estabelecer atividade bancária nos EUA, bem como pela existência de controles e práticas consolidadas de *compliance*¹², dentro dos padrões exigidos pela legislação norte-americana, tanto em suas operações no Brasil quanto nos países em que atua (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2009). Embora tenha havido a fusão do Banco Itaú com o Unibanco, em novembro de 2008, o estudo de caso foi feito com base nas decisões sobre a marca Itaú antes da fusão, visto que se pretendeu obter um olhar sobre a experiência do Banco Itaú em seu processo de internacionalização ocorrido antes de a fusão com o Unibanco acontecer. Portanto, apesar de a união dos bancos ter alterado um pouco a característica do resultado final em termos de posicionamento da “nova” marca (visto serem dois bancos de porte muito grande), durante as entrevistas e levantamento de documentos, artigos e reportagens, buscou-se focar o estudo da marca Itaú propriamente dita, e as decisões de posicionamento internacional relativas a esta.

¹⁰ Agência que classifica os bancos de acordo com o grau de sustentabilidade, governança corporativa e responsabilidade social e empresarial.

¹¹ Trata-se de uma lei dos Estados Unidos, assinada em 30 de julho de 2002, pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley, que visa garantir a criação de mecanismos confiáveis de auditoria e segurança nas empresas, gerando transparência na gestão, a fim de evitar fraudes. Grandes empresas brasileiras com operações financeiras no exterior seguem a lei Sarbanes-Oxley.

¹² Conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para um negócio, instituição ou empresa, a fim de evitar qualquer desvio ou inconformidade. Tem origem no verbo em inglês, *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra ou instrução interna.

5.1.4 Apresentação do caso

A marca Itaú é muito representativa e considerada dentro do banco, sendo que há uma grande preocupação, por parte da corporação, em mantê-la da forma como a marca se originou, não abandonando suas raízes e sua natureza. Desde o surgimento da marca Itaú até os dias atuais, poucas e sutis mudanças foram realizadas. Essa preocupação com a manutenção da marca, e não somente em seus aspectos visuais, mas principalmente em termos de seus principais atributos e conjunto de valores, reflete a consistência do Banco Itaú ao longo dos anos.

Os entrevistados concordam que a marca representa muito para os resultados das operações do banco, e entendem que se trata de um ativo valioso, que traz muitos aportes para a corporação como um todo, sendo fruto da consistência com que a direção sempre buscou administrar todas as decisões do banco.

Em 1973, já era evidente a força do nome Itaú perante o público. Um nome simples, original, de fácil memorização, capaz de traduzir, com apenas quatro letras, a imagem que se buscava consolidar: simplicidade e solidez. Com isso, a razão social foi alterada, de Banco Itaú América, para Banco Itaú S.A. O nome já era uma marca, sendo que Itaú significa pedra escura, em tupi-guarani, originária da cor do clínquer, mineral utilizado para a fabricação do cimento. Assim, nasce o módulo negro (batizado pelos funcionários do Itaú como “bolacha”) com o nome grafado em minúsculas brancas e tipografia grotesque (Figura 12), criado pelo publicitário catalão Francesc Petit, o P da DPZ, transformando-se, ao longo desse tempo, em um dos mais valiosos ativos da organização (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).



Figura 12 – Logotipo do Itaú (1973)
FONTE: <http://www.itaú.com.br>

Com a evolução do marketing, crescia em importância a criação de novos produtos para os clientes do Banco Itaú. Com isso, é lançado o Cheque Estrela Itaú, para identificar clientes de

maior potencial financeiro (Figura 13). Em qualquer agência, o "portador de estrelas" recebia tratamento diferenciado. A idéia teve sucesso e as estrelas, nos anos 1980, foram incorporadas ao logotipo Itaú. Atualmente, as cinco estrelas estão presentes somente nas fachadas das agências, e não aparecem no *website* do banco, e nem em talões de cheques ou cartões.



Figura 13 – Anúncio sobre o lançamento do Cheque Estrela Itaú

FONTE: <http://www.itau.com.br>

Em 1982, depois de serem realizadas muitas pesquisas para conhecer a opinião do mercado, optou-se por acrescentar cores à marca, com a escolha do azul e do amarelo, marcando o início da segmentação de mercado do banco. A necessidade de renovar constantemente a marca sempre foi uma preocupação constante do Itaú. Assim, a comunicação visual foi reformulada, com a criação de uma nova marca, que vinha para modernizar a linguagem do banco. Dos talões de cheques e cartões magnéticos ao mobiliário das agências, toda a programação visual foi reorientada. Ao mesmo tempo, tem início a campanha "Itaú: todo dia um banco melhor para você".



Figura 14 – Logotipo do Itaú (1990)

FONTE: <http://www.itau.com.br>

A campanha do “Itaú: Feito para Você” teve início em 2001, e ao mesmo tempo, a marca ganha um toque de modernidade em sua tipologia. Recentemente o quadrado foi mantido, com a marca no centro, mas com uma discreta diminuição das extremidades arredondadas, mudando a fonte para a myriad (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).



Figura 15 – Logotipo atual do Itaú (2001)
 FONTE: <http://www.itaú.com.br>

Como o Banco Itaú possui operações em diversos países, para que as entrevistas pudessem ser focadas em uma ou duas operações de posicionamento da marca no mercado externo, procurou-se concentrar as respostas em um único país. Um dos países sugerido pela entrevistadora foi o Japão, considerando-se suas características culturais muito distintas do Brasil. Mas, como explicou uma das entrevistadas, a linha de atuação do banco no Japão é muito diferente, concentrada em oportunidades de negócios, com um varejo muito pequeno, utilizado apenas para pequenas remessas ao Brasil por parte de brasileiros que para lá foram trabalhar. Nenhum aspecto das operações no Japão pode ser aplicável a nenhum outro país, afirmou a entrevistada.

Relativamente às operações na Europa, não há uma réplica do Banco Itaú na região. Não há agências ou pontos de varejo, e, embora esteja constituído como banco, a atuação também é bastante diferente. Outra opção seria abordar o caso da compra do Interbanco, que era do Unibanco, localizado no Paraguai. Como disse um dos entrevistados, o Itaú é muito novo no papel de matriz, e ainda está em processo de aprendizado, de como se comportar como matriz, para conseguir praticar o “pense globalmente, aja localmente”.

Ser matriz é conseguir olhar o mundo como um todo sem nenhuma particularidade regional. Não conseguimos nos desvincular 100% da brasilidade que o banco tem, e ainda olhamos para o mundo com uma pequena veia de Brasil.

Embora as operações do banco em nenhum outro país sejam similares às operações no Brasil, com a linha completa de produtos oferecida ao mercado, decidiu-se pela escolha da Argentina, Chile e Uruguai, para orientar as respostas às perguntas da entrevista. Além de uma atuação mais completa por parte do banco nesses países, a escolha também ocorreu

devido à maior familiaridade dos entrevistados com tais operações, especialmente Chile e Uruguai. Atualmente, o Itaú procura compreender o quanto as diferenças sutis de posicionamento em cada um desses países são, de fato, necessidades locais, ou relativas apenas ao processo de transição entre o que era e o que virá a ser futuramente.

A Figura 16 apresenta resumidamente a estrutura das áreas de dois dos entrevistados (Sr. Natalisio de Almeida e Sr. José Leitner).

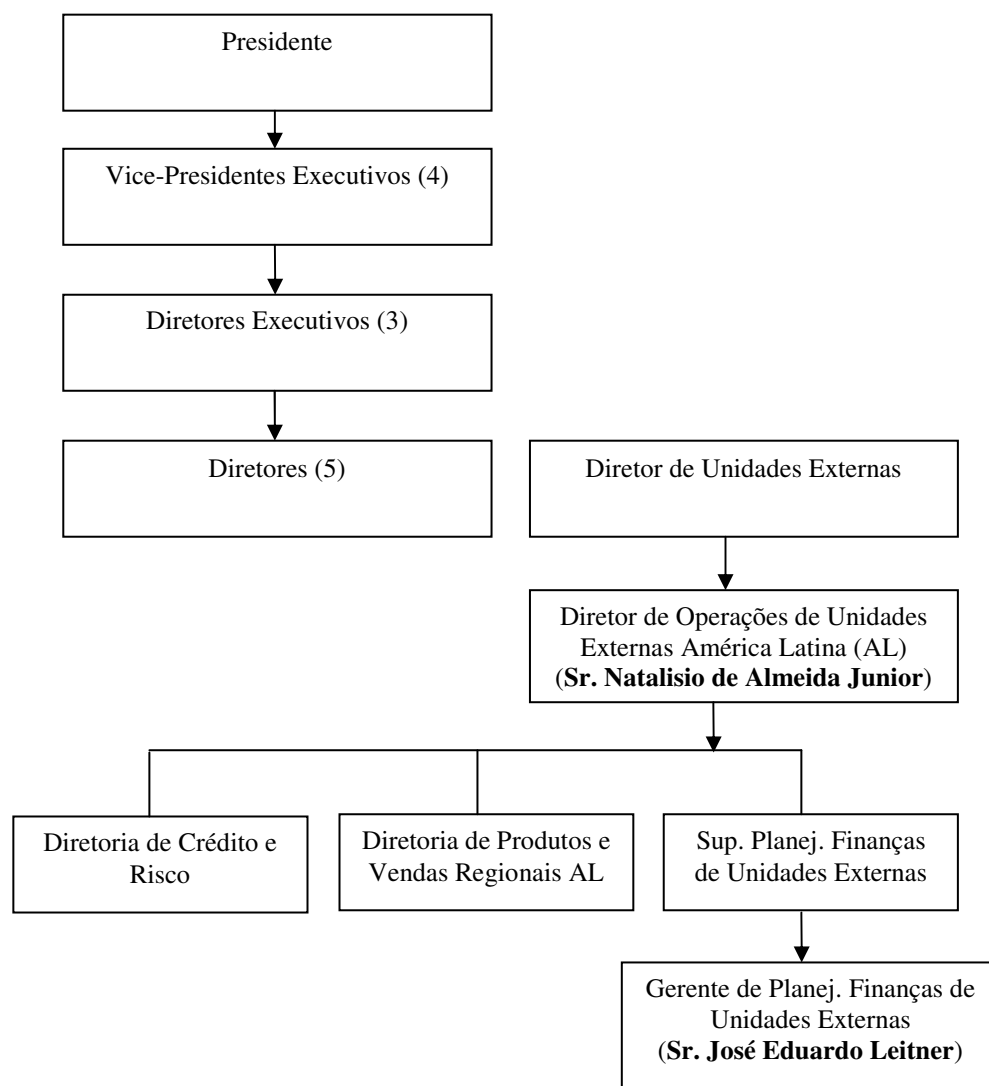


Figura 16 – Organograma simplificado do Banco Itaú

A Diretoria de Operações de Unidades Externas América Latina, de responsabilidade do Sr. Natalisio de Almeida, é responsável pela gestão tática das unidades, incluindo gestão de crédito e risco, produtos e vendas regionais na América Latina (cuja missão é fomentar

negócios regionais e atender clientes corporativos que operam nos países da região), e o planejamento financeiro das unidades externas.

A Gerência de Planejamento e Finanças de Unidades Externas é responsável pelo acompanhamento dos resultados do Itaú Argentina, Itaú Uruguai, e OCA, que é uma operadora de cartões no Uruguai. Até recentemente, o entrevistado, o Sr. José Eduardo Leitner, era responsável pelo acompanhamento das operações do Interbanco, no Paraguai e da Unicard, no México. Recentemente houve mudanças nas equipes, que são divididas por países.

A Figura 17 apresenta resumidamente a estrutura das áreas dos outros dois entrevistados (Sra. Monica de Lima e Sr. Renato Haramura).

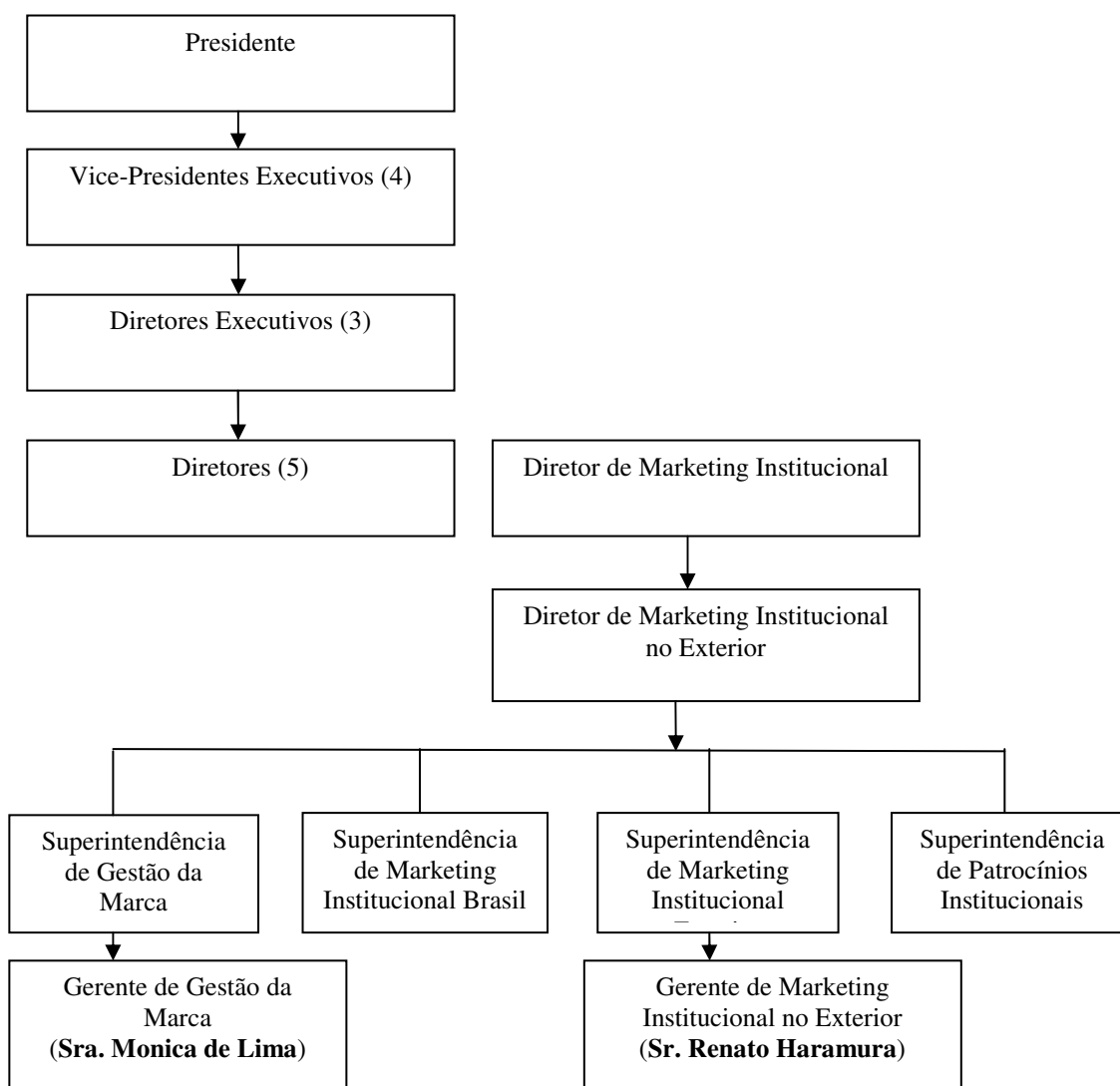


Figura 17 – Organograma simplificado do Banco Itaú

Na área de Gestão de Marca são tratados todos os aspectos relativos à administração da marca, como criação de identidade, pesquisas de mercado, e indicadores da marca.

Na área de Marketing Institucional no Exterior procura-se fazer toda a gestão de marketing em cada país da América Latina de forma alinhada, cuja missão principal é conseguir criar uma única marca nesses países, que possuem áreas de marketing próprias.

São retomadas a seguir, de forma resumida, as etapas de internacionalização do Itaú no Chile e Uruguai, e posteriormente, na Argentina, para que as análises que serão apresentadas, relativamente às decisões sobre a marca, sejam mais bem compreendidas:

Chile e Uruguai:

- Em 2006, o Itaú e o Bank of America Corporation assinaram acordo para aquisição do BankBoston no Brasil, e do direito de exclusividade para adquirir as operações do BankBoston no Chile e no Uruguai e outros ativos financeiros de clientes da América Latina. Com essa operação, a marca BankBoston deixou de existir no Brasil, sendo substituída pelo Itaú Personnalité.
- Também em 2006, o Banco Itaú Europa S.A. e sua subsidiária Banco Itaú Europa Luxembourg S.A. assinaram acordo com o Bank of America Corporation envolvendo a aquisição da totalidade do capital do BankBoston International, com sede em Miami, e do BankBoston Trust Company Limited, com sede em Nassau. Essas aquisições foram concluídas em maio de 2007.
- Em fevereiro de 2007, o Banco Central do Brasil concedeu autorização ao Banco Itaú Holding Financeira S.A. e à Itaúsa Investimentos Itaú S.A. para a aquisição das operações do BankBoston no Chile e no Uruguai, que pertenciam ao Bank of America Corporation.
- Em março de 2007, obtidas as autorizações das entidades reguladoras desses países, o Itaú finalizou o processo de integração com o mercado chileno e o uruguaio, convertendo todas as agências do BankBoston nesses países. No Brasil, o programa foi finalizado em junho, quando a totalidade das agências BankBoston foi integrada ao sistema operacional do Banco. O posicionamento do BankBoston em ambos os países era direcionado à classe alta chilena e uruguaia, com uma grande identificação com os americanos, pois o BankBoston era ligado ao Bank of America, e possuía uma imagem muito forte como banco de primeira classe.

Argentina:

- Em 1978 foi inaugurada uma operação do Itaú na Argentina, a Agência Buenos Aires.

- Em 1994 o governo argentino aprova a conversão da antiga agência de Buenos Aires no Banco Itaú Argentina S.A.
- Em 1998, a aquisição do Banco Del Buen Ayre reforça a atuação do Itaú no mercado argentino, após a abertura do Itaú Argentina.
- Em 1999 foi completada a fusão do Banco Itaú Argentina e do Banco Del Buen Ayre, criando o Banco Itaú Buen Ayre.

A maior parte da análise que se segue será feita com ênfase no processo de posicionamento no Chile, visto que no Uruguai houve grande similaridade, não havendo, portanto, a necessidade de serem repetidas as mesmas narrativas sobre como se deu o processo também neste país. Isso será feito à medida que for percebida a necessidade de destacar algum aspecto mais relevante ocorrido no Uruguai. Em alguns momentos serão apresentados elementos ligados à operação do Itaú também no Paraguai, por meio da compra do Interbanco. Alguns aspectos de destaque da operação do banco na Argentina, em Buenos Aires, também serão apresentados ao final de cada item.

As análises serão divididas em análise do cliente, análise da identidade e proposta da marca, e análise do posicionamento e acompanhamento da implementação da identidade da marca, apresentando-se sempre um paralelo entre as decisões sobre a marca no Brasil e no Mercado Externo (Chile, Uruguai e Argentina).

A. Análise Estratégica de Marca – Análise do Cliente

Nesta categoria foram analisadas todas as questões concernentes aos aspectos culturais do público-alvo dos países estrangeiros, como as relacionadas às barreiras culturais e globalização, e a realização de pesquisas prévias com os públicos locais, a fim de compreender um pouco do comportamento e dos hábitos desses.

Algumas questões sobre o público-alvo do banco foram feitas com base na opinião pessoal dos executivos entrevistados – conforme Yin (2005), que aconselha a pedir opinião dos entrevistados sobre determinados eventos além da indagação sobre os fatos relacionados ao tema estudado -, enquanto outras foram respondidas conforme as decisões estratégicas da própria organização, ou seja, com base não mais na opinião dos entrevistados, mas nas próprias iniciativas de marketing do banco.

Uma das questões de natureza opinativa pessoal referia-se ao tema da existência de uma das três situações: uma aldeia global, formada a partir da queda das barreiras culturais; a auto-

afirmação dos modos locais de vida, com culturas locais inalteradas; ou, ainda, a hibridização cultural, em que aspectos culturais de diferentes países se misturam, surgindo novos conceitos de cultura local. Essa questão visava conhecer a opinião dos entrevistados sobre a real necessidade de se pensar em estratégias diferentes de posicionamento de marcas para públicos de diferentes nações.

Os executivos do Banco Itaú entendem que a globalização não trouxe uma pasteurização cultural entre os povos, e que sempre haverá fatores locais que levarão as pessoas a pensar de forma diferente, o que, ao final, será refletido no surgimento de necessidades também diferentes para cada povo. Dessa forma, fica claro que a cultura influenciaria a maneira de fazer negócios em diferentes países. O trecho a seguir reflete um pouco dessa opinião:

Por mais que a gente olhe o americano, e se inspire nele nos hábitos de consumo americanos e queira ser um “americaninho”, ou que a gente queira ser classudo (sic) como os europeus, acho que não vai rolar. E não vai rolar não porque a gente nunca vai chegar lá economicamente, ou porque a gente não tem dinheiro para comprar como os americanos, ou porque a gente não tem a sofisticação dos europeus, mas eu acho que é porque cada cultura pensa de uma forma diferente, tem backgrounds diferentes, tem histórias diferentes e isso faz com que a gente tome decisões diferentes.

Outro entrevistado entende que as tecnologias de informação e a Internet não possam ser desconsideradas quando se trata de diminuir as antigas distâncias em que as pessoas se encontravam no passado, e de aproximar certos traços de semelhanças culturais. Apesar de acreditar na existência de uma mistura cultural, considera como impossível uma globalização integral. Nos trechos abaixo dois entrevistados reforçam a questão da manutenção das culturas locais e da individualidade de cada grupo étnico.

Agora, ao mesmo tempo você também tem a preocupação de não deixar perder os valores locais. Eu acho que essa preocupação existe em qualquer país aonde a gente vai [...] as pessoas, apesar de estarem cada vez mais informadas, cada vez mais informatizadas, elas buscam o local, elas buscam as suas raízes, dão valor as suas raízes, e acham que isso é realmente importante.

Vejo certa homogeneização, mas sempre mantendo certos traços culturais que dão aos distintos grupos humanos certa identidade, que os seres humanos que participam desses grupos sentem essa necessidade de ter essa identidade, por isso que essa identidade sobrevive. E você percebe isso em pequenos traços. Às vezes é muito sutil. Mas você percebe.

Mesmo com as possibilidades trazidas pelas tecnologias de informação e pela Internet, concluiu-se que o fato de poder acessar a vida de outras pessoas que vivem em outros locais não resulta em alteração do próprio comportamento, opinião, crenças ou valores. Há uma

hibridização, com a adoção de alguns hábitos ou costumes, e uma conseqüente similaridade em alguns deles, mas, em essência, a cultura como um todo permaneceria a mesma.

Além de históricos diferentes, relativos a guerras, fome, regimes políticos etc., outra questão colocada foi sobre a diferença de clima e geografia entre os países, o que também se configurou como um obstáculo à homogeneização de comportamentos.

O jeito das pessoas pensarem e se comportarem, a árvore de decisão de países, esse background cultural de como as pessoas nasceram, se criaram, os valores delas, sempre vão fazer com que elas decidam de forma diferente. Então, baseado nisso, você nunca vai conseguir fazer ou ter uma coisa que serve para todos [...] os muros culturais podem mudar de lugar, de posição, mas vão continuar existindo.

A seguir são consideradas as questões relativas à análise de clientes no Brasil e no mercado externo, particularmente Chile, Uruguai e Argentina.

A1. Brasil

Um fato interessante que surgiu, durante a pesquisa foi que, mesmo dentro do próprio país (Brasil), há diferenças culturais significativas, como por exemplo, as citadas pelos entrevistados, entre paulistas e cariocas, paulistas e nordestinos.

Pesquisas de *top of mind*, estudos de penetração e *recall* do consumidor, realizadas pelo banco, indicaram essa considerável variação regional no Brasil, pelo fato de ser um país de grande extensão territorial. Apesar disso, a comunicação nacional do Itaú é feita com uma linguagem única, aproveitando-se, apenas, de eventos como inauguração de agência, aniversário de cidade e dia de padroeiro, por exemplo, para adaptar a comunicação local, visando gerar uma melhor identificação com o público (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).

Em 2007 o banco realizou uma grande pesquisa sobre a cor laranja e sobre os signos da marca, com 18 grupos, representando todos os segmentos do banco (Varejo, Taií, Personnalité, Private etc). O resultado foi que o público possuía a mesma percepção sobre o Itaú, o que denotou que a marca é muito consistente e fortemente reconhecida pelo público, sendo que a formação da imagem correspondeu à identidade que se pretende transmitir.

Mensalmente, são realizadas pesquisas sobre comunicação da marca ao mercado (que eles chamam de *brand communication*), em nível geral da marca como um todo, em que determinados indicadores são analisados à medida que cada comunicação vai a público. As comunicações que são analisadas se referem a todas elas, não somente as institucionais, mas

também quando são feitos filmes sobre cartão de crédito, sobre seguros, ou sobre qualquer outro segmento do banco. Mas outras pesquisas de acompanhamento são realizadas especificamente por cada um desses segmentos.

Atualmente, os executivos de marketing do banco estão estruturando uma pesquisa chamada “Painel de Marca”, na qual haverá o acompanhamento de cada negócio, com base em indicadores e valores da marca, com enfoque também em como cada *stakeholder*¹³ percebe as comunicações. Cada país em que o Itaú atua também possui suas próprias pesquisas sobre a marca, com periodicidade semestral, em que são acompanhados tanto os atributos regionais quanto os atributos mais gerais da marca Itaú.

Com a fusão com o Unibanco, foram feitas muitas pesquisas de mercado, qualitativas, com os clientes do banco, a respeito da identidade da marca. Um dos resultados que mais impressionou a administração do banco foi sobre a percepção da cor da marca. Conforme uma das entrevistadas, quando questionados sobre qual era a cor do Itaú, quase todos responderam “laranja”, mesmo esta cor não estando no logotipo em si, que é azul e amarelo. Este resultado aponta para o fato de que a cor laranja é parte essencial da identidade da marca, e não poderia ser desprezada por ocasião da internacionalização do banco.

E uma das coisas que se estudou para a fusão foi que o “laranja” é uma coisa que permeia tudo, é uma coisa forte, uma identidade do Itaú, faz parte da nossa identidade. E é um diferencial dentre os outros bancos. Não tem nenhum banco que usa o laranja. Banco usa muito azul, vermelho... laranja não [...]. O nosso código é muito claro para as pessoas, é impressionante.

Por se tratar de uma marca brasileira, existente há quase 70 anos, o Itaú possui um amplo conhecimento sobre o público no Brasil, o que resulta em pouca necessidade de investimento em grandes pesquisas. Os estudos sobre mercado, contratados pelo Itaú, visam medir de que forma as comunicações da marca afetam a percepção do público, a fim de corrigir eventuais erros, ou de simplesmente conhecer novos aspectos que devem ser considerados em suas comunicações.

¹³ Termo usado em administração para se referir a qualquer pessoa ou entidade que afete ou seja afetada pelas atividades de uma empresa. Os *stakeholders* são um elemento essencial ao planejamento estratégico de negócios. Exemplos de *stakeholders*: acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, sindicatos, entidades não-governamentais etc.

A2. Mercado Externo

Antes de iniciar as operações em mercados externos, o Itaú realiza pesquisas de opinião e grupos de foco para compreender o público-alvo local, como essas pessoas são atendidas pelos concorrentes, o que esperam de uma marca de banco, suas opiniões sobre o Brasil e sobre uma marca brasileira, suas opiniões sobre marcas espanholas, americanas e de outras nacionalidades (inclusive as próprias marcas locais), como valorizam um banco, como escolhem o banco com o qual vão trabalhar, enfim, resumidamente, quais os fatores de decisão desse público quando se trata de serviços bancários.

Apesar de realizar pesquisas para conhecer o público local antes de qualquer ingresso da marca em outro país, o Itaú opera com agências locais de propaganda nos países estrangeiros onde atua, e são essas agências locais que criam as peças de comunicação para a marca. Os executivos vêem como pretensiosa a idéia de compreender toda uma cultura, em todos os seus detalhes, a ponto de uma empresa brasileira conseguir se comunicar com as pessoas daquela cultura de maneira adequada. Por esse motivo, são contratadas agências locais de cada país onde o banco atua.

Você tem que entender o seu cliente. O que é a vida dele, como é que a vida dele vai mudando, como é que eu vou tornando a vida dele melhor? É isso que a gente tem que buscar o tempo todo. E essa velocidade de melhoria de vida é uma coisa que está cada vez maior [...]. É assim que a gente tem que fazer sempre.

As agências locais de propaganda e marketing, contratadas pelo Itaú para realização das pesquisas no mercado externo, estão sempre alinhadas com os valores da marca no Brasil. A partir de um entendimento daquilo que a marca busca comunicar ao público brasileiro, essas empresas conseguem traduzir essa intenção para os anseios da população local. Dessa forma, por serem agentes que conhecem profundamente a cultura do país, os próprios executivos do banco não precisam investir de maneira representativa em pesquisas para conhecer o público local. Um dos entrevistados explicou que, o importante nesses casos é pesquisar o mercado local antes de entrar com a marca, realizar pesquisas de percepção com o público-alvo, mas, acima de tudo, manter um estreito alinhamento com as agências locais, que traduzirão os valores da marca no Brasil para o país em questão.

Toda a metodologia de pesquisa, os critérios que se pretende investigar no país estrangeiro, as respostas que se pretende obter junto ao público-alvo, e as conclusões a que se objetiva chegar são determinados previamente pelo Itaú no Brasil, gerando uma proposta de pesquisa que será seguida à risca pelas empresas de pesquisa locais.

Portanto, as empresas locais partem em direção à realização da pesquisa com o público-alvo a partir de um forte direcionamento e orientação do Brasil. Os executivos brasileiros do Itaú conhecem previamente a percepção que se pretende alcançar em cada país onde a marca vai atuar, e isso é parte da orientação dada às agências locais. Entretanto, não se trata de um trabalho individual do Itaú no Brasil, pois tais empresas fazem a tradução dos valores da marca e de sua essência, a fim de realizar as pesquisas de maneira que o público seja estudado de forma eficaz.

Um fato que facilita a atuação internacional do banco, sob o aspecto cultural, é que o Itaú não inicia, desde o início, operações em mercados externos, mas, antes, realiza aquisições de bancos já existentes. Dessa forma, toda a questão de compreender o público-alvo local acaba por ser mais simplificada, dado que as operações em andamento são adquiridas pelo banco e agregadas a sua marca.

No Chile, como se tratou da compra de um banco pertencente ao BankBoston, embora tenham sido realizadas pesquisas de mercado, estas não foram feitas para se estudar o público-alvo local à luz dos aspectos culturais. A aquisição do banco foi feita mantendo-se os executivos chilenos que ali trabalhavam e que, portanto, eram familiares à cultura local.

Assim, o Itaú realizou uma grande pesquisa no Chile a fim de conhecer o mercado local, a imagem do Brasil no Chile, a imagem da marca Itaú, a opinião dos pesquisados sobre um banco brasileiro, sobre a cor laranja, sobre as estrelas presentes nas fachadas das agências, e sobre todos os demais signos do Itaú. Para os chilenos, na época, a cor preta era considerada mais nobre, enquanto que a cor laranja, por exemplo, era considerada extremamente varejista, ligada a supermercado, algo de nível inferior, mais popular. Entretanto, no Brasil, a cor laranja do Itaú era posicionada de maneira superior.

Outra descoberta interessante durante a pesquisa no Chile foi que os chilenos não avaliavam a madeira da mesma forma que os brasileiros. No Brasil, as agências do Itaú Personnalité, voltadas ao público de alta renda, são todas decoradas com madeira, que evoca maior sofisticação. Entretanto no Chile, a madeira possui uma conotação de algo mais popular, de menor valor, sendo que eles valorizam muito as decorações feitas em metal e vidro, mais parecidos com os países asiáticos.

Em uma reunião feita com os executivos chilenos, foram apresentadas maquetes de opções para as fachadas das agências, bem como opções de combinações de cores para os cartões de crédito. Um dos entrevistados contou sua experiência nessa reunião.

O chileno estava preocupado “isso é de madeira mesmo? Do que é esse material?”. E era um negócio bonito [...]. Mas eu era brasileiro, não podia opinar naquilo. Mas você via lá um painel de madeira bonita, uma madeira gostosa, com uma “fachinha” laranja também, e a “bolacha”. Ficava muito bonito. Você tem que saber conhecer isso, você está lá para aprender, para ouvir e tal.

Os chilenos possuíam um conhecimento mais superficial da cultura brasileira, sendo um país mais voltado para a Ásia, que procura valorizar características mais asiáticas que latino-americanas. Havia muita confusão relativamente à logotipia do Itaú e ao nome da marca. Executivos em visita ao Brasil confundiam as agências do Itaú com agências de turismo, por causa das cinco estrelas presentes no desenho (uma alusão ao número de estrelas utilizado para classificação de hotéis). Outra percepção que tinham, na época, era quanto ao nome índio da marca, que era algo não muito bem recebido pelos chilenos, acostumados com um nome americano de banco feito para a elite.

No caso da compra do banco paraguaio Interbanco (de propriedade do Unibanco), o Itaú realizou pesquisas para entender o significado de Interbanco, Unibanco, Itaú e Brasil para o paraguaio, a fim de compreender como este percebia todos esses símbolos envolvidos na eventual troca de marca, de “Interbanco, uma empresa Unibanco” para “Itaú”. Uma informação já conhecida do Itaú era de que o Interbanco era um banco do qual os paraguaios gostavam muito, o que era algo bastante representativo para uma possível troca de marca.

Apesar disso, por ocasião da pesquisa feita no Paraguai, não foram abordados os aspectos culturais do país, visto que, como se tratava da compra de um banco paraguaio, e considerando-se a manutenção de grande parte dos executivos, não houve a necessidade de se pesquisar a cultura local. A pesquisa realizada no Paraguai teve como enfoque o setor bancário em si e o mercado financeiro como um todo, com a busca de um entendimento do que significa banco para o paraguaio, como este escolhe um banco, as razões de sua escolha, o que costuma comprar, os motivos de sua compra etc. Embora alguns aspectos culturais tenham permeado a pesquisa, o foco desta foi realmente sobre hábitos de compra e, mais especificamente, dentro do setor bancário/financeiro.

Relativamente às operações do banco na Argentina, as pesquisas realizadas indicaram que os bancos de varejo que atuavam no país se encontravam desatualizados, devido ao período em que a inflação no país permaneceu muito elevada, o que resultou em baixo desempenho financeiro como um todo. Com um atendimento precário aos clientes pessoa física, os bancos argentinos da época não conseguiam atrair os poupadores locais, que preferiam transformar suas economias em dólares e enviá-las para fora do país ou, em alguns casos mais radicais, até guardá-las em casa (MELLO; ROCHA, 2003).

O pouco uso da rede bancária argentina, associado à oferta precária das organizações financeiras, levou a uma espécie de círculo vicioso. Tal situação se mostrou propícia para o Itaú, que decidiu iniciar suas operações no país. O estudo realizado no mercado identificou que a maioria dos bancos argentinos atuava somente no segmento de pessoas físicas de alta renda (A e B), o que indicava uma possibilidade de atuação do Itaú nos segmentos das classes média alta, média média e baixa renda.

Muitos estudos foram conduzidos no mercado argentino, objetivando saber se a marca Itaú era conhecida, o que revelou que esta era totalmente desconhecida à época. Uma preocupação era sobre a possibilidade de alguma reação negativa dos clientes argentinos em relação a um banco brasileiro ou quanto aos brasileiros, de maneira geral. O resultado foi surpreendente, revelando que não existia nenhuma rejeição, pelo contrário, havia uma grande admiração pelo Brasil, pelo tamanho do Brasil e pelo vigor da economia brasileira (MELLO; ROCHA, 2003). As operações do Itaú na Argentina foram feitas de maneira que se adaptasse ao máximo às características do mercado, fazendo-se “um banco sob medida para aquele mercado”.

Esta preocupação com a adaptação se torna clara quando se observa o cuidado que cercou a unificação das atividades do Banco Itaú Argentina e do Banco Del Buen Ayre. O uso de agência de propaganda local também é indicador de preocupação em falar a linguagem local, utilizando especialistas na cultura argentina, em lugar de uma agência brasileira, ou mesmo de uma agência internacional (MELLO; ROCHA, 2003, p. 227).

A estratégia possibilitou com que o banco tivesse tempo para perceber como a marca seria aceita, mostrando para os correntistas argentinos que o Itaú oferecia qualidade de serviços. O objetivo era apontar a sinergia entre os atributos do Itaú e do Buen Ayre, comunicando a essência do banco brasileiro e evidenciando os pontos em que era melhor. O respeito ao consumidor foi evidenciado não somente pela comunicação feita por profissionais de marketing argentinos para traduzir os valores da marca, como também pela contratação de arquitetos do país para planejar as agências, mantendo a história e a arquitetura locais (TIAGO, 2008).

De maneira geral, as pesquisas conduzidas nos países em que o Itaú passou a operar possuíam um cunho mais geral quanto ao comportamento do cliente em relação aos serviços bancários como um todo, e quanto às opiniões a respeito do Brasil e da marca Itaú. Como se tratava de países nos quais o banco comprara operações já existentes (com exceção da Argentina, em que o banco iniciou suas operações de maneira independente, partindo para a compra apenas posteriormente), não houve a necessidade de se estudar o público-alvo à luz dos aspectos culturais, já conhecidos pelos executivos locais que foram mantidos nas operações. A questão

sobre gostos, preferências, valores e hábitos dos locais foram, entretanto, consideradas, no momento de comunicar o posicionamento da identidade da marca a esses públicos.

B. Sistema de Identidade de Marca – Identidade e Proposta

Nesta categoria foram pesquisadas as decisões do banco Itaú sobre essência, identidade e proposta da marca ao público-alvo local, além das decisões sobre adaptação da identidade em países estrangeiros.

A partir da fusão com o Unibanco, os executivos de marketing do Itaú precisaram repensar vários aspectos da identidade da marca, sendo necessário alinhar muitos itens referentes à gestão de marca. Foram revistos o posicionamento da marca no Brasil, a estratégia da marca, a identidade visual, e outros fatores, a fim de manter a consistência da marca por ocasião da fusão. Essa revisão foi feita por meio de pesquisas com clientes e executivos do banco, e objetivou obter material para a confecção de um manual completo sobre a identidade da marca, ainda em andamento por ocasião da realização das entrevistas.

B1. Brasil

Um dos entrevistados falou a respeito de sua admiração pela marca Itaú, pois a considera muito icônica. A marca representa consistência, confiança, solidez e *performance*, sendo que ética, qualidade, foco no cliente, confiabilidade, transparência, eficiência e resultado são grandes dimensões da identidade central da marca, não podendo, dessa forma, serem excluídas da identidade transmitida em outros países. Na opinião de uma executiva do banco, a marca possui um DNA muito forte, e que está, de alguma maneira, presente em todos os países em que o banco atua.

Algumas dimensões da identidade da marca permeiam, de certa forma, a visão do Itaú, reproduzida a seguir: “*Ser o banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos*” (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).

O anúncio da Figura 18 exemplifica uma das dimensões que a marca procura transmitir de sua identidade: a transparência das operações.

A essência da marca foi discutida durante as entrevistas, mas não foi autorizada sua reprodução. A essência da marca Itaú possui sempre um componente de verdade e um componente de aspiração, o que significa que, quando a empresa consegue fazer com que a imagem corresponda exatamente ao que se pretende comunicar (a identidade da marca), os executivos partem para a introdução de algum componente aspiracional, que deve estar sempre alguns passos à frente daquilo que o público percebe como sendo a imagem da marca.

E a gente vai construindo isso, de tempos em tempos a gente revisa, mas olhando o DNA, olhando se tem alguma coisa nova, pra gente adequar, mas se você olhar desde o começo [...] a grande essência ainda continua lá.



Figura 18 – Anúncio impresso sobre relações com investidores
 FONTE: RAZÃO DE INVESTIR, 2009, p. 68.

Há alguns valores fundamentais que compõem a visão da marca ou sua identidade, dentre eles podem ser citados ética, inovação, trabalho com comunidades, valorização dos funcionários (Figura 19), qualidade, responsabilidade e sustentabilidade. A visão da marca é “ser um banco líder em crescimento sustentável e satisfação dos clientes”, nas palavras de um dos entrevistados. Assim, espera-se que o público do banco consiga enxergar esses valores por ocasião das comunicações realizadas, visto que, a princípio, ambos os pontos podem parecer contraditórios (crescimento sustentável *versus* satisfação de clientes). Mas os executivos concordam que, apesar de parecer uma visão muito ambiciosa, ainda assim é possível alcançar ambos os objetivos.



Figura 19 – Anúncio impresso sobre prêmios recebidos sobre gestão de pessoas
 FONTE: VALOR, 2008a, p. 2-3.

Relativamente à questão da identidade central, um dos entrevistados entende que o conceito nuclear da identidade da marca está bem refletido no *slogan* “Feito para Você”, pois considera que, o que o cliente quer ver em uma marca é justamente a idéia de algo que foi criado pensando nele.

O que é o “feito para mim”? Eu espero que o banco feito para mim seja ético, seja ágil, seja descomplicado, esteja preocupado com a sustentabilidade social, econômica, ambiental, todo esse tipo de coisa.

A imagem ou percepção da marca Itaú resulta da soma da imagem da marca em diversos negócios, como Itaucard (cartões), Personalité, Itaú Seguros, Asset, Varejo, Private Banking, e Itaú BBA. Um dos principais desafios apresentados pelos executivos do banco foi justamente o de conseguir entender qual é o papel de cada um desses negócios na construção do resultado final para a marca. Nas palavras de um dos entrevistados:

É manter a consistência através de todos esses negócios que tem particularidades muito específicas [...]. Hoje em dia a marca Itaú já tem uma imagem que é construída pela soma desses negócios. O desafio para manter essa percepção de marca é entender qual o papel de cada um desses negócios na construção da marca [...]. Então você juntar tudo isso e controlar para que a saída seja o que a gente quer, é o grande desafio.

O que torna o desafio ainda maior para manter a consistência da marca em todos os segmentos de atuação é justamente o fato de o banco ter experimentado um grande

crescimento em cada um dos negócios (e como um todo, conseqüentemente). Assim, há a necessidade de agregar a força da marca para cada um dos segmentos do banco, preservando-se, entretanto, as peculiaridades de cada submarca, que procura atender a diferentes públicos. Por ocasião da realização da pesquisa de campo, havia uma pesquisa sendo feita com uma consultoria de marcas e a área de *design*, para se decidir a respeito da cor, tom de voz, palavras e imagem para cada um dos segmentos, a fim de que haja um único caminho condutor de todas as sub-marcas, para que o público possa compreender que se trata de um único Banco Itaú se comunicando com o mercado por meio de seus segmentos, aproveitando, dessa forma, da força da marca.

Relativamente à identidade e imagem da marca no Brasil, existe uma forte correspondência entre aquilo que o Itaú desejou transmitir ao público com a percepção deste em relação à marca. As respostas às pesquisas sobre formação de opinião e imagem, no Brasil, são muito consistentes com aquilo que se pretendeu transmitir. Os executivos apontam que, quando se fazem pesquisas de opinião nas ruas, com clientes e não-clientes, e com os funcionários do próprio banco, em linhas gerais as pessoas respondem sobre *performance*, eficiência e resultado, demonstrando uma grande correspondência entre o que é comunicado e aquilo que se percebe.

A identidade central da marca Itaú acaba sendo formada por várias dimensões, como as citadas anteriormente, e que não podem ser mudadas ou excluídas por ocasião da internacionalização. Dessa forma, as adaptações locais de identidade da marca acabam não sendo tão intensas, havendo uma grande similaridade entre a identidade construída no Brasil e as identidades construídas em outros países, com diferenças sutis.

B2. Mercado Externo

O Itaú possui imagem consolidada em alguns países, e nestes há uma grande correspondência entre identidade da marca e percepção desta pelo público-alvo.

Durante a realização das pesquisas no Chile, descobriu-se que, para o chileno, a palavra “Itaú” não significava nada. Por isso, foi necessário colocar “Banco Itaú” a fim de que as pessoas soubessem que se tratava de um banco. Para passar de maneira mais suave pela transição entre o banco pertencente ao BankBoston para o Banco Itaú, foram feitas algumas adaptações a fim de reter os clientes existentes.

Um dos resultados da pesquisa realizada mostrou que os chilenos consideravam a cor laranja muito relacionada a supermercado ou qualquer outro tipo de varejo. Mas, como a cor laranja

trata-se de um aspecto visual muito forte para a marca Itaú, sendo parte integrante de toda a sua simbologia estética, decidiu-se manter a cor, acrescentando, entretanto, um brilho, a fim de deixá-la com um aspecto um pouco mais sofisticado. Assim, a marca continuou sendo reconhecida como Itaú (para aqueles que a conheciam anteriormente), mas com um aspecto sutilmente diferente, sendo que as fachadas não apresentavam a cor laranja de maneira tão forte, mas um predomínio da cor titânio. A cor laranja do Itaú foi mantida, mas de maneira muito discreta, durante um bom período.

As fachadas das agências no Chile eram iluminadas na cor laranja, em uma faixa bem discreta, diferentemente do Brasil (Figuras 20 e 21). Até mesmo a logotipia do Itaú, com as cores azul e amarela, foi alterada em testes, utilizando-se as cores verde e dourada. Como afirmou um dos entrevistados, se a marca objetivava ser bem sucedida no país, era necessário ouvir o que os executivos e clientes locais tinham a dizer. Com isso, foram realizadas reuniões com propostas de vários tipos de agências diferentes, com diferentes cores e materiais, até se chegar a um consenso daquilo que realmente se encaixaria para os padrões chilenos, sem, no entanto, desvirtuar a marca.



Figura 20 – Fachada das agências do BankBoston antes da compra pelo Itaú e depois

FONTE: material cedido pelo entrevistado

Entretanto, com o passar do tempo, a cor laranja foi sendo adicionada às peças de comunicação do banco, com o intuito de transmitir um pouco mais da essência do Itaú, do

calor, do aconchego, que a marca evoca no Brasil. Atualmente, com um maior reconhecimento do tom laranja do Itaú pelo público local, a cor que simboliza a marca tem sido utilizada com menos parcimônia, uma vez que as pessoas já a associam ao banco Itaú. As mesmas soluções de cor e material escolhidas para o Chile também foram as escolhidas para o banco no Uruguai.



Figura 21 – Fachada das agências do BankBoston antes da compra pelo Itaú e depois
 FONTE: material cedido pelo entrevistado

Relativamente às dimensões da identidade que foram alteradas ou mantidas, no caso do Chile, a questão da solidez, da modernidade e da qualidade no atendimento foram mantidas, havendo, inclusive, uma identificação com os atributos anteriormente existentes na marca do banco comprado do BankBoston. Especificamente, a qualidade no atendimento era algo realmente necessário a ser colocado e comunicado ao mercado, pois nenhum outro concorrente oferecia esse atributo em seus serviços bancários. O Itaú entendeu que essa dimensão da identidade poderia se tornar um importante diferencial para a atuação no Chile. Houve uma preservação da essência da marca Itaú e dos valores já existentes. A solidez internacional, a *performance* superior, a qualidade e o foco no cliente foram citados, pelos executivos, como dimensões da identidade que são consideradas em todos os países onde o banco atua. Além disso, a cor laranja também era algo icônico para a marca, e não poderia ser eliminada, bem como o que os executivos chamam de “bolacha”, com as cores azul e amarela,

e o mesmo tipo de fonte. Dessa forma, buscou-se preservar aspectos muito importantes e originais da marca, que, de alguma maneira, deveriam aparecer nos demais países também.

Então se adaptar é você saber isso, quer dizer como é que eu faço para respeitar tudo aquilo que o local está me dizendo, mas eu manter a minha identidade, eu sou Itaú. Eu sou Itaú, eu sou azul, eu sou laranja, eu sou o amarelinho da letra, mas eu sou Itaú. Eu não posso chegar lá e ser *Bank of America* vermelho. Eu não posso fazer a minha “bolacha” Itaú virar letra vermelha e conteúdo azul.

O Chile, o Uruguai e a Argentina podem ter [...] suas diferenças, mas tem uma linha condutora que é muito forte, que a marca acaba sendo uma consequência disso, essa construção. Ter performance, ser o melhor, fazer da maneira mais eficiente, isso é DNA.

Um dos executivos entrevistados destacou a questão do julgamento daquilo que é realmente a essência da marca. Ele questiona o fato de que, muitas vezes, considera-se como essência algo que compreende muito mais dimensões e atributos da marca, correndo o risco de englobar como essencial outros aspectos que poderiam ser descartados, a fim de que a marca pudesse ser mais bem adaptada a um novo mercado.

Portanto, o Itaú nunca arriscou diante do padrão cultural vigente em nenhum dos países, sendo que as diferenças culturais identificadas ou previamente conhecidas acabavam sempre por conduzir a uma adaptação da identidade, mantendo-se, entretanto, a essência da marca. Os executivos acreditam que é possível se adaptar à cultura local sem alterar a identidade central da marca, sendo que isso é fator crítico de sucesso. A marca precisa ser re-interpretada, mas pode ser adaptada sem sofrer uma descaracterização.

C. Sistema de Implementação de Identidade de Marca – Posicionamento e Acompanhamento

Neste item são descritos os principais aspectos do posicionamento da marca no Brasil, e a influência da cultura brasileira, comparativamente ao processo de posicionamento da marca no mercado externo, com seus principais obstáculos e riscos, a comunicação da proposta da marca ao público-alvo, o acompanhamento por meio de pesquisas de formação de imagem, principais dificuldades e resultados positivos do processo.

C1. Brasil

O posicionamento da marca Itaú no Brasil foi feito com base nos atributos considerados na construção da identidade da marca. O banco procura comunicar isso ao público-alvo por meio do *slogan* “Feito para Você”, por meio da identidade visual (o tipo de letra, as cores utilizadas) e por meio dos produtos, serviços e atendimento. Relativamente a este último, há um esforço em introduzir a identidade da marca nos principais pontos de contato com o cliente, como o atendimento via telefone, a fachada das agências, as propagandas televisivas e impressas, nos *outdoors*, e por meio de patrocínios.

A cultura brasileira influenciou grandemente a construção da identidade da marca Itaú, em sua origem. Um dos atributos da identidade da marca no Brasil é justamente o “orgulho de ser brasileiro”, e esse posicionamento do Itaú, de ser um banco genuinamente brasileiro, permeia uma série de ações realizadas pelo banco, como por exemplo, o patrocínio à seleção brasileira de futebol (Figura 22). A decisão por tal patrocínio ocorreu quando se considerou a idolatria pelo futebol, fortemente presente na cultura brasileira.

Sustentabilidade

Por um banco ainda mais sustentável

Foi publicada, em 2009, a Política de Sustentabilidade do conglomerado Itaú Unibanco e a Governança interna para o tema. A política materializa o compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável, evidencia as diretrizes que permeiam a estratégia e a gestão para todas as partes interessadas e promove inovações, revisões e adequações nos negócios com base nos conceitos de sustentabilidade. A governança tem como objetivo fortalecer a agenda de sustentabilidade no processo decisório do Itaú Unibanco e está estruturada em quatro instâncias, envolvendo integrantes do Conselho de Administração até o nível gerencial: Comitê de Acompanhamento da Sustentabilidade, Comissão Executiva de Sustentabilidade, Comitê de Sustentabilidade e a Comissão de Sustentabilidade.

No ano, destacam-se produtos financeiros sustentáveis oferecidos aos clientes, cujo portfólio foi reforçado com o lançamento do Fundo Itaú Índice de Carbono, o primeiro do País vinculado a um índice de créditos de carbono.

Tiveram prosseguimento iniciativas que estimulam a disseminação de conhecimento e de práticas sustentáveis, como a entrega do “Prêmio Itaú de Finanças Sustentáveis” e a realização dos Diálogos Itaú de Sustentabilidade, série de debates sobre o tema. Foi firmada parceria com o MIT Sloan School of Management, para financiamento de pesquisa e desenvolvimento de projetos ligados ao tema sustentabilidade.

Conheça mais sobre nossa política de sustentabilidade visitando o site do Relatório Anual de Sustentabilidade 2008: www.itaunibanco.com.br/relatoriode-sustentabilidade.

Você sabia?

Itaú entra em campo com a seleção

O Itaú é o patrocinador oficial da seleção brasileira de futebol em todas as suas categorias. Pelo acordo assinado em outubro, a logomarca do Banco passa a fazer parte do uniforme da equipe brasileira principal, do selecionado olímpico e feminino, além das categorias sub-23, sub-20, sub-17 e sub-15.

O investimento no futebol vem de longe. Há quase 20 anos o Itaú patrocina as transmissões da Rede Globo em diversas competições, como Campeonato Brasileiro, Libertadores da América, Eliminatórias da Copa do Mundo, amistosos da seleção brasileira e Copa do Brasil, entre outras.

Atendimento aos Acionistas
Itaú Unibanco Holding S.A.: (11) 5029-7780
Horário de atendimento: 2ª a 6ª feia, das 9h às 18h.
O Itaú Unibanco disponibiliza um número de telefone para você, acionista. Esse serviço está à sua disposição para oferecer a melhor orientação operacional em relação ao seu investimento em ações. Para sua maior segurança, todas as ligações são gravadas.
Se tiver dúvidas ou sugestões, entre em contato com a Área de Relações com Investidores:
Praça Afredo Egidio de Souza Aranha, 100 - Torre Conceição - 11º andar
04344-902 - São Paulo - SP - Fone: (11) 5019-1549 / Fax: (11) 5019-1133
E-mail: relacoes.investidores@itaunibanco.com.br

Atendimento a Clientes
Dúvidas, sugestões e reclamações, na sua agência. Se preferir, ligue para SAC Itaú: 0800 728 0728 / SAC Unibanco: 0800 728 1809, ou acesse o Fale Conosco do Itaú: www.itaunibanco.br/ / Fale Conosco do Unibanco: www.unibanco.com.br. Se não ficar satisfeito com a solução apresentada, recorra à Ouvidoria Corporativa Itaú: 0800 570 9011 / Ouvidoria Unibanco: 0800 722 6281. Deficientes auditivos Itaú: 0800 722 7222 / Deficientes auditivos Unibanco: 0800 722 2808.

NÍVEL 1
SUSTENTABILIDADE

ITUB LISTED NYSE

ISE
Sustentabilidade
2009-2010

B&B VOVESPA
A Melhor Gestão

Dow Jones Sustainability Indexes

Figura 22 – Mala direta com anúncio sobre o patrocínio à seleção brasileira de futebol.
FONTE: AÇÕES, 2009, p. 4

Outros traços culturais que influenciaram tanto a construção da identidade quanto, principalmente, o posicionamento adotado pela marca, foram o valor da família (Figuras 23 e 24), o gosto acentuado por telenovelas, e a alegria do carnaval (representado pela cor laranja das comunicações).

Um dos entrevistados citou também a questão de que o brasileiro é um povo mais sentimental, mais leve, não tão preocupado com as coisas em geral, o que influenciou e influencia até hoje o posicionamento da marca no Brasil.

Itaú apresenta:
O caso do investimento que se transformou no futuro de uma família.

Mais importante que investir muito é investir sempre.

Todo pai e mãe sonham com um futuro tranquilo para a sua família. E justamente para ajudar a transformar esse sonho em realidade, o Itaú oferece diversos tipos de investimentos, como os planos de previdência.

A melhor maneira de acumular recursos no longo prazo e garantir mais qualidade de vida no futuro é começar agora a se planejar, investindo mensalmente em um Plano Itaú, ou FICP.

Para saber mais detalhes Itaú, acesse www.itaub.com.br ou se preferir, ligue para 0800 555 5555. Todos os dias, das 08h às 20h.

Itaú feito para você

★★★★★

Figura 23 – Anúncios sobre investimentos futuros e concessão de crédito
FONTE: VALOR, 2009c, p. 48-49

Itaú apresenta:
O crédito que ajudou um casal a mudar de casa sem trocar de endereço.

Crédito Itaú para reformar.

Um crédito exclusivo com taxas de juros reduzidas para quem quer reformar sua casa e deslar, como sempre sonhou. Fale com um Gerente Itaú.

Crédito Itaú. Feito sob medida para seus planos.

Lembre-se: use o crédito com moderação.

Itaú feito para você

★★★★★

Figura 24 – Anúncios sobre investimentos futuros e concessão de crédito
FONTE: VEJA, 2010.

O Itaú se constitui como um importante anunciante desde a década de 1970, utilizando todas as ferramentas de mídia para se aproximar do cliente, a fim de sensibilizar o mercado com suas campanhas de cunho tanto racional quanto emocional. Essa forma de se comunicar, incluindo aspectos considerados importantes pelo brasileiro, como a família, também se estende aos demais segmentos do banco, como o Itaú Private Bank, cujo foco é o cliente de alta renda (Figura 25).

Competência para antecipar as necessidades do mercado e proximidade para antecipar as suas.

Um relacionamento é tão bom quanto a qualidade das pessoas envolvidas. Conhecendo o seu valor, reunimos os melhores especialistas do mercado para cuidar do seu patrimônio. Isso é respeito por você e pelas próximas gerações da sua família.

Itaú Private Bank. Expertise global, local e pessoal.

SAO PAULO MIAMI NASSAU CAYMAN NOVA YORK LONDRES LUXEMBURGO LISBOA TÓQUIO HONG KONG

ANBID

Figura 25 – Anúncio sobre o Itaú Private Bank, com apelo à classe de alta renda

FONTE: VALOR, 2009d, p. 12-13.

Um dos executivos afirmou que, atualmente, as ações de marketing e comunicação da marca Itaú têm sido no sentido de conseguir com que o público enxergue o banco como uma instituição que se preocupa com seus funcionários, com os seus clientes e com o meio ambiente, um banco que tem princípios e que se preocupa em inovar, em oferecer serviços de qualidade e bom atendimento, um banco que se preocupa em melhorar a vida de todos os seus *stakeholders*, mas que, ao mesmo tempo, está inserido em um contexto maior de operações, que se preocupa com solidez e rentabilidade, adequando-se ao mundo atual em todos os aspectos.

Uma das dimensões mais relevantes de todo o posicionamento da marca no Brasil é refletida justamente pelo *slogan* adotado pelo banco: “Feito para Você”. Os executivos entrevistados

concordam que este *slogan* consegue transmitir, de maneira objetiva, toda a intenção do Banco Itaú em ser focado na qualidade do cliente, da maneira mais abrangente possível.

Em junho de 2006, o Itaú lançou mais uma campanha institucional, ampliando o conceito "Feito para Você" com ações que foram além da divulgação de valores do Itaú, enfatizando que o Itaú é um banco acessível, com produtos e serviços feitos para facilitar a vida dos clientes. Assim, durante os meses de junho e julho, quatro filmes: "Piscando", "Portas", "Tapete" e "Inconfundível", com a assinatura "O Itaú quer Você", reforçaram a idéia de que o Itaú é um banco de serviços para os mais diferentes perfis de clientes (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).

Em 2007 foi lançada, com ampla divulgação na mídia brasileira, a campanha institucional "Itaú. Ontem, hoje e amanhã feito para você", visando mostrar ao cliente que o banco estava preparado para atendê-lo em suas necessidades imediatas e de longo prazo (BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., 2010).

Os valores da marca permeiam todas as comunicações ao público, sendo que aspectos como o calor que a marca pretende transmitir, o aspecto mais humano, e a preocupação com o cliente estão, de alguma maneira, refletidos nas comunicações e no posicionamento da marca (Figura 26). Dessa forma, os executivos do banco pretendem fazer com que o cliente sinta que a organização se preocupa com ele, com seu bem estar; que há um afeto ligado à marca, que representa aconchego e proximidade, mas, ao mesmo tempo, que se trata de uma marca inovadora.

Quando você olha uma peça de mídia nossa, você tem que ver isso. Normalmente você vai ver [...] o cliente numa situação boa para ele, onde ele vai se identificar naquela situação, e aí ele estará vendo que a nossa marca está ali junto. Então vai estar sentindo aquilo.

Um dos entrevistados compartilhou sua admiração quanto à capacidade do banco em fazer com que as dimensões de sua identidade permeiem todas as suas comunicações com o público, de maneira tão consistente, apesar de serem feitas por três agências diferentes (DPZ, DM9DDB e África) e de não haver um manual indicativo sobre como produzir peças para o Itaú:

E você consegue olhar um negócio e dizer "isso tem cara de Itaú". E a gente chegou a fazer um filme [...] que era um que a gente chama de "laranja", que não tem a marca Itaú. É o *color code* do filme, são sinais, casting, música, você fala "isso é do Itaú".



Figura 26 – Anúncio sobre investimentos futuros, com apelo emocional
 FONTE: VALOR, 2010, p.2-3.

Apesar de não haver um manual sobre como devem ser feitos os filmes do Itaú, os profissionais responsáveis pela criação das comunicações do banco conseguem associar o tom da cor laranja, a assinatura, o tom de voz dos atores, a música e as palavras utilizadas para montar uma peça que reflita, exatamente, a essência e a identidade da marca. No entanto, há um manual de identidade, com regras básicas sobre como a marca pode ou não aparecer, sobre o *color code* (e a não aceitação de qualquer outro tipo de cor, como vermelha), sobre a aplicação de marca etc.

C2. Mercado Externo

Tal alinhamento das agências de comunicação não consegue ser reproduzido, fielmente, em outros países, o que torna mais difícil manter a mesma identidade em cada um deles.

É difícil a gente explicar para as pessoas como é que é essa coisa, como é que eu falo para um cara do Chile “isso tem cara de Itaú”? É a alma da marca, e não são palavras. É aquela coisa de você estar aqui, você viver o dia-a-dia do Itaú, você olhar e falar “isso tem cara de Itaú” e “isso não tem cara de Itaú”.

Embora a essência da comunicação do banco seja a mesma em todos os lugares (um banco feito para o cliente), ela é adaptada ao ambiente de cada país, conforme a percepção dos

públicos locais, os valores e as idiossincrasias¹⁴ de cada nação. Antes de atuar em qualquer país, são feitas pesquisas para entender o povo local, o que pensam e a que atribuem valor. Em linhas gerais, o processo de posicionamento começa com o entendimento de quem são as pessoas que compõem o público-alvo, e como percebem a marca Itaú.

A questão da cor laranja foi algo muito representativo quando do posicionamento da marca no mercado externo. Apesar de o brasileiro associar a cor laranja à alegria, leveza e descontração, o mesmo não se aplicou aos países estudados. Alguns traços culturais brasileiros não são bem vistos em alguns mercados, precisando haver uma adaptação da identidade e do posicionamento.

Aquilo que o brasileiro interpreta como alegria e descontração, alguns países entendem como falta de seriedade. Uma das entrevistadas defendeu que não daria para entrar no Chile ou no Uruguai sem alteração nenhuma, com o *color code* do Itaú e todas as demais características mantidas, pois era necessária uma visão de curto, médio e longo prazo, para entender o contexto local e escolher uma estratégia de atuação de acordo com tal contexto. Portanto, o Itaú precisou de muita atenção para que sua identidade no mercado externo fosse de um banco realmente sólido, sério e potente.

O Itaú é muito brasileiro e um dos desafios da internacionalização é justamente esse. Esse excesso de brasilidade que a gente tem. Não é uma coisa que a gente quer negar, mas é uma coisa que a gente precisa amenizar. Precisa ter cuidado. Que pedaço dessa brasilidade é legal e que pedaço pode ser pejorativo em alguns mercados.

A partir de toda a investigação realizada no país, junto a clientes e não-clientes, associada ao parecer dos executivos que lá já trabalhavam, foi decidido como seria o posicionamento da marca no Chile. Contratualmente, a antiga marca (BankBoston) deveria desaparecer em uma determinada data agendada e não poderia mais ser utilizada, sendo que a partir deste dia, a marca Itaú apareceria em absolutamente todos os pontos de contato existentes, como talões de cheques, painéis, folheteria, blocos de anotação etc. Portanto, a transição se deu de um banco americano tradicional, com mais de 100 anos de história e ligado ao maior banco do mundo, para um banco brasileiro, até então desconhecido pelo grande público.

Não se tratou de um processo lento, pois a marca Itaú apareceu nas agências de forma muito rápida, mas, ainda assim, foi uma transição que levou em conta os resultados das pesquisas de

¹⁴Entende-se por idiossincrasia como uma característica comportamental ou estrutural peculiar a um indivíduo ou grupo. O termo pode ser utilizado para palavras ou símbolos, que são importantes sinais idiossincráticos, podendo transmitir diferentes significados para diferentes grupos de pessoas.

mercado previamente realizadas. No Uruguai, por se tratar de um mercado menor, o trabalho de substituição de uma marca pela outra foi menos complicado, enquanto que no Chile, dado seu mercado mais sofisticado, a comunicação teve que ser feita de maneira mais intensa, a fim de mostrar aos chilenos que o setor bancário brasileiro era bem desenvolvido, e que o Itaú era uma marca líder no Brasil (TIAGO, 2008).

A marca Itaú, bastante relacionada a carnaval, samba, relaxamento e diversão, comparada à marca do maior banco do mundo na época, precisou ser apresentada de maneira muito sutil e cautelosa aos chilenos e uruguaios, de maneira que estes pudessem “digeri-la” da melhor forma possível, dada a transição brusca que ocorreu. As pesquisas sobre identidade visual mostraram que as agências coloridas com a utilização de azul e laranja não agradaram.

Tinha que fazer tudo nesse dia, a gente não sabia como. As pesquisas todas que foram feitas foram exatamente para nos orientar em definir o como, para que a gente pudesse fazer. A gente não sabia que o “laranjão” não ia pegar de início. [...]. Os caras tinham mais é que saber que o Itaú era o “bancão” do Brasil mesmo. Nada a ver! A gente chegou lá e “ah, o que vocês pensam que vocês são”?

No Chile houve uma importante reunião com os principais executivos e gerentes de todas as áreas, em que foi apresentado o posicionamento da marca e definidas as ações que seriam priorizadas, em cada área (marketing, produto, atendimento etc.) para que o posicionamento fosse percebido da maneira correta pelo mercado. Houve uma modernização da identidade visual das agências, bem como alterações em produtos, serviços e atendimento, o que resultou em uma alteração geral no projeto como um todo.

Outro aspecto curioso relativo à cultura chilena é que esta valoriza muito a questão dos bens. Há muitos anúncios vinculados a posses materiais, e mesmo em se tratando de banco, no Chile há objetos como motos em vitrines de agências bancárias. Esse tipo de valorização não ocorre dessa maneira no Brasil, em que os brasileiros entendem que banco não precisa estar associado a bens materiais ou a lojas de departamentos, necessariamente. No Chile, entretanto, os bancos não somente possuem vínculos com o varejo como, inclusive, muitas lojas de departamentos possuem seus próprios bancos.

Um dos principais destaques da comunicação no Chile era a mesma utilizada no Brasil: a preocupação com o cliente. A ênfase era em convencer o chileno de que o banco Itaú era um banco preparado para atender a todas as necessidades dele, que era um banco que trazia o calor do brasileiro (algumas vezes almejado pelos chilenos). O *slogan* “Feito para Você” foi adaptado para “*Perfecto para usted*”, inclusive escolhendo-se o pronome “*usted*” ao invés de “*tu*” ou “*vos*”, como explicou um dos entrevistados:

Se você chegar para um chileno e falar “vos” que é o que você usa na Argentina, no Paraguai, ele vai saber que você é paraguaio ou argentino [...]. Você pode usar o “tu”, mas de que maneira você usa o “tu”, em que momento você usa o “tu”, ao invés de você usar o “usted”? Então não são a mesma coisa em todos os países.

O Itaú procurou traduzir suas promessas de maneira a corresponder às expectativas e à cultura local chilena. Além disso, houve a consideração sobre outras possíveis promessas que deveriam ser feitas, de acordo com as necessidades locais, e que, portanto, deveriam ser também traduzidas de forma a conseguir transmitir ao público local (Figura 27). Entretanto, mesmo com tais adaptações, o Itaú sempre procurou manter o dorso de sua identidade, ou seja, a essência, a linha mestra, em cada um dos países nos quais decidiu atuar. Como afirmou uma executiva:

Você não pode conversar com alguém do Chile que vai falar algo muito diferente de um executivo daqui do banco.

Publicidad BankBoston



Publicidad Banco Itaú



Figura 27 – Anúncios do BankBoston e do Itaú no Chile

FONTE: material cedido pelo entrevistado

Uma decisão que precisou ser tomada, por ocasião da ida para o Chile e para o Uruguai, foi a de manter ou não o posicionamento anteriormente adotado pelo BankBoston, com foco na

classe de alta renda. Neste caso, a marca Itaú seria acompanhada pelo nome “Personnalité”. Apesar da possibilidade de manutenção da estratégia anterior, do BankBoston, foi decidido não se focar neste único segmento, mas atuar na totalidade do Itaú, sendo um banco reconhecido como feito para todos os segmentos, tanto no Chile quanto no Uruguai.

Os executivos concordam que a marca não pode negar a si mesma nos demais países, devendo manter sua origem. Entretanto, há a necessidade de respeitar a cultura local como ela é.

O Itaú no Brasil é assim. É um símbolo da cultura brasileira. Mas internacionalmente a gente está tentando amenizar isso. A gente não quer ser esse símbolo da cultura brasileira e levar todas as características do Brasil para o mundo afora, e meio que colonizar o mundo com o Brasil. Não, não é isso.

No caso do Chile, as pesquisas indicaram que se tratava de um tipo de cliente mais sério, e que isso deveria ser levado em consideração quando do posicionamento naquele país, sem, no entanto, perder a linha condutora da marca, sem se tornar um banco que, em cada lugar, se apresentasse como algo totalmente diferente. Esse equilíbrio ficou evidenciado, por exemplo, na Figura 28, em que mostra o tipo de anúncio feito no Chile, mantendo-se o aspecto da cor laranja, fundamental para a marca, com os executivos posicionados sobre um tapete azul com cadeiras amarelas, em uma clara alusão ao logotipo do Itaú.

Este próximo fin de semana largo

BankBoston World Class

¡Ahorre de un viaje!

\$100 de descuento por litro

Descuento de \$100 por litro de combustible, en cualquier estación de servicio del país*

Promoción válida desde el viernes 20 hasta el lunes 24 de junio, sólo para compra realizada con Tarjetas de Crédito de BankBoston.

El descuento se reflejará en el estado de cuenta de su tarjeta de Crédito y no al momento de la compra.

Otra idea única sólo para clientes de BankBoston

BankBoston

Hasta hoy, para usted era imposible agendar una reunión con los gerentes de su banco. Hasta hoy

Banco Itaú introduce en Chile Agenda Abierta.

Un servicio exclusivo para clientes de Banco Itaú que le permitirá agendar una reunión con uno de los cientos de Gerentes de primera línea del Banco.

Ingresando a www.itaubank.cl podrá agendar fácilmente su reunión con el Gerente que desea:

- Agendar a través de un Web
- Seleccionar al Gerente con el cual se quiere reunir
- Hablar día a día
- Automáticamente se concertará su reunión.

Lo esperamos.

Itaú perfecto para usted

Itaú Agenda Abierta

Figura 28 – Anúncios do BankBoston e do Itaú no Chile

FONTE: material cedido pelo entrevistado

Outras comunicações feitas pelo banco no Chile, por meio da Fundação Itaú, consideraram tanto aspectos relacionados à cultura brasileira (Figura 29), em uma alusão ao arquiteto Oscar Niemeyer, que desenhou a capital do Brasil; quanto a aspectos ligados à cultura e história uruguaias, sobre a história de superação do sobrevivente Carlos Páez, após o trágico acidente de 1972, em que um avião uruguaio caiu sobre a Cordilheira dos Andes.



Figura 29 – Anúncios da Fundação Itaú no Chile

FONTE: material cedido pelo entrevistado

Tanto no Chile, quanto no Uruguai, quanto na Argentina, tanto a identidade visual quanto o posicionamento da marca não são exatamente iguais aos do Brasil, com diferenças sutis, embora o posicionamento da Argentina seja o mais parecido com o brasileiro. Assim, a *tagline* ou assinatura do banco, para cada país, sofreu algumas variações por serem mais características para cada local. O *slogan* adotado no Brasil, o “Feito para Você”, precisou ser adaptado, e não somente em uma tradução literal da expressão, do português para o espanhol, mas considerando-se os aspectos lingüísticos mais adequados a cada país, conforme abaixo:

- “*Perfecto para usted*” – Chile
- “*Echo para vos*” – Argentina
- “*Echo para usted*” - Uruguai

O posicionamento no caso da Argentina foi desenhado de acordo com os resultados de pesquisas feitas no país, juntamente com os principais atributos e dimensões da identidade da

marca no Brasil. Assim, muitos dos valores da marca no Brasil foram acrescentados ao posicionamento da marca na Argentina, havendo, dessa forma, um alinhamento. Entretanto, o posicionamento foi feito de forma a atender a cultura local, com uma adaptação da identidade da marca que fosse coerente com aquilo que é valorizado localmente, conforme os resultados das pesquisas realizadas.

No caso do Buen Ayre, a gente não chegou lá, tirou esse nome e colocou Itaú. Por muito tempo a gente assinou Itaú Buen Ayre (Figura 30).



Figura 30 – Fachada do Banco Itaú Buen Ayre, na Argentina.

FONTE: <http://www.itaú.com.br>

Quando a primeira agência do Itaú foi aberta na Argentina, foi veiculada uma campanha de propaganda em televisão bastante agressiva. A mensagem principal da propaganda era a qualidade do atendimento que o banco proporcionava, visto que este poderia ser um grande diferencial da marca no país, considerando-se a ausência de um sistema bancário eficaz. A agressividade da campanha se devia à garantia, oferecida pelo banco, de que caso um novo cliente que utilizasse os serviços do banco durante 90 dias não ficasse satisfeito, o Itaú devolveria todos os desembolsos feitos pelo cliente para abrir a conta. A agressividade positiva usada na campanha visava posicionar o Itaú na mente dos argentinos (MELLO; ROCHA, 2003).

Outra forma de procurar se comunicar de maneira mais emocional com o público do país foi a veiculação de anúncios de página inteira nos jornais, a cada abertura de agência na Argentina, destacando as características e peculiaridades de cada bairro em que o banco estava se instalando. Como resultado de todas essas ações, o Itaú Buen Ayre foi listado em oitava

posição entre os bancos mais admirados do país, em uma pesquisa de marcas conduzida por um instituto independente, em 2000 (MELLO; ROCHA, 2003).



Figura 31 – Fachada do Banco Itaú Buen Ayre, na Argentina

[...] segundo declaração de um dos dirigentes da empresa, havia também grande preocupação em se adaptar o que fosse necessário às características locais, fazendo-se “um banco sob medida para aquele mercado”. Esta preocupação com a adaptação se torna clara quando se observa o cuidado que cercou a unificação das atividades do Banco Itaú Argentina e do Banco Del Buen Ayre. O uso de agência de propaganda local também é indicador de preocupação em falar a linguagem local, utilizando especialistas na cultura argentina, em lugar de uma agência brasileira, ou mesmo de uma agência internacional (MELLO; ROCHA, 2003, p. 227).

Assim, na Argentina, o sucesso do processo de posicionamento se deveu ao fato de que foram escolhidas diferentes estratégias de padronização de operações e adaptação das comunicações, somando-se o melhor de cada estratégia em uma decisão de posicionamento bastante acertada. Aquilo que o Itaú já possuía de melhor em termos de operações foi adaptado às necessidades locais dos argentinos, considerando-se seus valores e seus costumes.

Em termos de acompanhamento dos resultados, o Itaú continua realizando pesquisas de opinião com o cliente de maneira constante, com monitoramento de equipes em base diária.

Uma das últimas questões colocadas durante as entrevistas foi sobre as principais dificuldades e resultados positivos no processo de posicionamento internacional da marca. Alguns executivos compartilharam que, o principal desafio, sem dúvida, é o de conseguir manter a

consistência da marca em cada país de atuação, conseguir ser global e local ao mesmo tempo (*glocal*). Outro entrevistado respondeu que há um risco também muito grande em se fazer o posicionamento da marca sem antes realizar uma pesquisa correta e sem respeitar a cultura local, podendo resultar em falta de identificação da marca localmente.

Um dos executivos entende que o principal desafio é conseguir manter a essência, ao mesmo tempo em que se deve considerar aquilo que a marca comprada possuía de valor e identidade.

O Itaú hoje, na América Latina, consegue ter esse tipo de proximidade. Nós somos operações significativas nos países em que estamos, na América Latina, mas a gente mantém a proximidade, pois esses países são, de fato, relevantes para a operação, eles significam alguma coisa. A gente não é tão grande a ponto de dizer que, para nós, eles “tanto fazem”.

Uma das grandes conquistas no Chile foi ter conseguido manter a carteira de clientes do banco comprado do BankBoston e ter conseguido crescer nesse período. Após a compra do BankBoston, tanto no Chile quanto no Uruguai foram alcançados os recordes em termos de número de abertura de contas (não revelado pelo entrevistado). Apesar das barreiras iniciais encontradas no país, relativamente às questões ligadas à cor laranja, ao nome indígena, e ao processo radical de troca das marcas, o Itaú obteve um grande sucesso no Chile, em termos de posicionamento da marca.

Os executivos chilenos sentiram que a operação era, de fato, importante para o Itaú, e que não se tratava de apenas mais uma aquisição. Houve um respeito pelo que eles eram e por aquilo que tinham de valores positivos, com o acréscimo do que o Itaú poderia trazer também para a operação.

Além dos resultados financeiros satisfatórios, outro ponto de destaque mencionado foi a total integração conseguida entre os países nos quais o Itaú atua, além do aprendizado obtido sobre como proceder a um processo de internacionalização da marca. Neste ponto foi citada a questão do costume brasileiro no papel de filial e não de matriz, sem saber se comportar como tal.

Agora é diferente. Agora o Brasil é a matriz. O Brasil é que tem que saber como se posicionar lá fora. O Brasil é que, pelo fato de estar acostumado a ser filial, tem que saber aquilo que deve e não deve fazer ao ser uma matriz. Então acho que esse é o grande aprendizado nosso.

No próximo item segue a análise individual do caso Itaú, considerando-se todo o material reunido e todas as informações obtidas por ocasião das entrevistas.

5.1.5 Análise do Caso Itaú

Para os executivos entrevistados, apesar das influências interculturais ocorridas a partir da globalização, as pessoas de diferentes nações ainda tenderão a manter alguns aspectos principais de suas culturas, garantindo-se, assim, algum nível de diferenciação entre os povos (PUTNAM, 1993; HAMILTON, 1994; FUKUYAMA, 1995; INGLEHART; BAKER, 2000). Com hábitos e costumes diferentes, as necessidades também continuarão sendo diferentes (LINTON, 1945; ROTH, 1995; ARNOULD; THOMPSON, 2005), o que resulta em diferentes estratégias de posicionamento de marca nos diversos mercados mundiais.

Assim, a cultura de cada país também possui um componente essencial, que tende a se manter inalterado (STEWART, 1955). Portanto, traça-se um paralelo entre a essência da marca, que também deve ser mantida, com a essência da cultura local.

Particularmente no caso do Itaú, há uma forte caracterização da marca relacionada a aspectos culturais brasileiros, como cores utilizadas, situações do cotidiano, alegria e otimismo presentes nas peças de comunicação etc. Isto fica claro quando se reconhecem certos valores (como o da família, do trabalho, e o da realização de sonhos), hábitos (gosto por futebol, telenovela e carnaval), e tendência a maior afetividade em detrimento da racionalidade e/ou frieza, típicas de outros países.

Esse “excesso” de brasilidade presente na marca precisou ser amenizado por ocasião da internacionalização, visto que alguns dos aspectos culturais brasileiros não eram favoravelmente avaliados por alguns povos.

Um fato cultural interessante, e que não era foco da pesquisa, é que o Itaú precisou fazer pequenas adaptações de sua identidade de marca também dentro do próprio território nacional, visto que alguns estados brasileiros possuem subculturas bastante distintas (STEWART, 1955; HANNERZ, 2000). Apesar da linguagem única empregada, as comunicações locais sofrem pequenas adaptações, buscando se relacionar com o público de uma maneira que faça sentido para ele.

No Brasil, o Itaú possui uma forte correspondência entre a identidade comunicada e a imagem formada na mente das pessoas (KELLER, 1993; BACHA, 2005). Um dos principais elementos da marca, a cor laranja, é fortemente reconhecida pelo brasileiro como sendo Itaú, e as pesquisas apontaram muitos tipos de significação desta cor para o público, mesmo considerando-se o fato de que esta não se encontra no logotipo da marca. A opção por esta cor foi algo que veio a se tornar um diferencial importante para a marca, visto que não há nenhum outro banco no mercado brasileiro que utilize a cor laranja.

O Itaú se encontra em uma posição razoavelmente confortável quanto à formação da imagem da marca no Brasil, pois o público brasileiro, de maneira geral, possui uma percepção muito favorável àquela (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000). Esta realidade já não se aplica ao mercado externo, pois fora do Brasil o Itaú não era reconhecido como marca bancária, chegando a ser confundido com marca de operadoras de turismo (por causa das estrelas na fachada das agências). Dessa forma, houve a necessidade de se estudar de maneira mais profunda o público-alvo dos países de interesse.

Um aspecto interessante dessas pesquisas nos mercados externos é a decisão do Itaú de sempre contratar agências locais de propaganda, visto que estas conhecem a cultura local, facilitando o processo de construção e comunicação da identidade da marca de maneira mais acertada. Essa preocupação em trabalhar com agências locais, ao invés de agências nacionais ou mesmo internacionais, possibilitou com que a marca fosse comunicada mais apropriadamente e em menor tempo aos diversos públicos.

Apesar das agências serem locais, uma questão importante desse processo é a manutenção da essência da marca Itaú. Assim, as agências fazem uma tradução dos valores da marca para que a sociedade local possa fazer a leitura apropriada de tais valores, à luz dos seus aspectos culturais.

O que se pode notar, a partir das informações obtidas durante a realização do estudo no Itaú, é que todas as pesquisas realizadas nos países externos visavam conhecer o comportamento do cliente em relação aos serviços bancários, sem menção aos aspectos culturais locais, visto que o processo de internacionalização nesses países ocorreu pela aquisição de operações já existentes (com exceção da Argentina, em que o banco iniciou suas operações de maneira independente, partindo para a compra apenas posteriormente). Outros aspectos pesquisados eram as possíveis imagens dos públicos quanto ao Brasil e ao Itaú, caso conhecessem previamente a marca. Os aspectos intrínsecos aos clientes se limitaram a preferências, valores e hábitos que, de certa forma, são componentes da cultura, e foram considerados apenas no momento de comunicar o posicionamento da marca.

Relativamente à identidade central da marca (KAPFERER, 2003; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000), as entrevistas revelaram que esta é composta pelas dimensões dispostas na Figura 32.

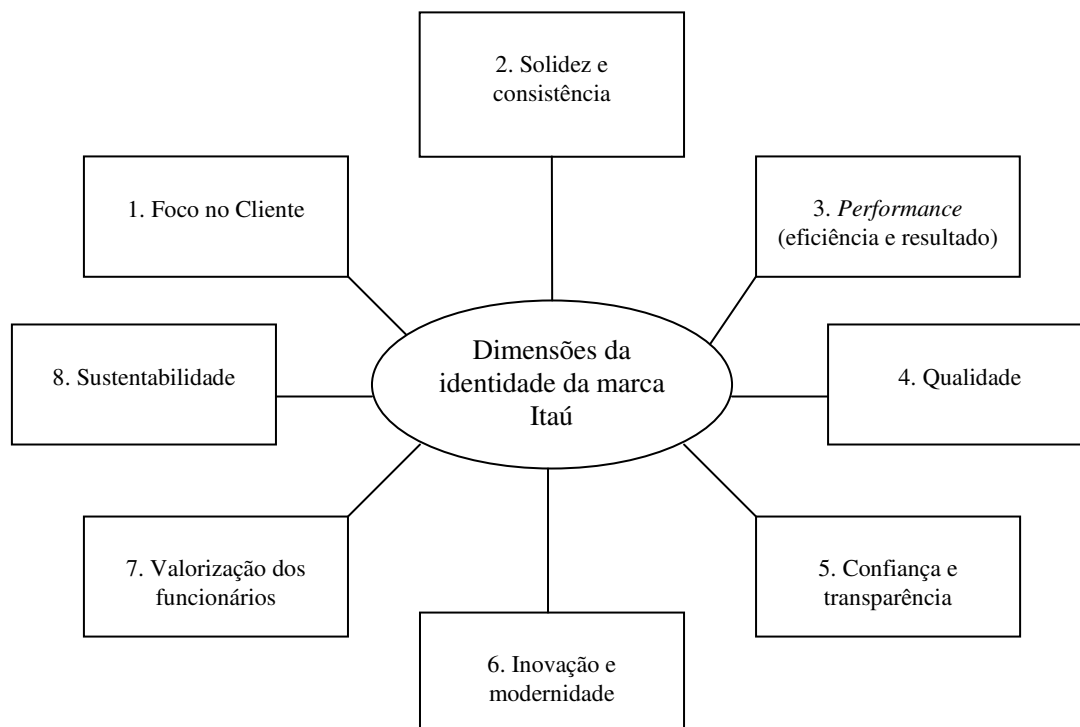


Figura 32 – Dimensões da identidade da marca Itaú

De alguma forma, todas essas dimensões são mantidas na identidade da marca quando o Itaú passa a atuar em mercados externos (KAPFERER, 2004). Embora não tenha sido autorizada a divulgação da essência da marca, foi possível descobrir que esta possui dois componentes: um real e um aspiracional. A busca constante pelo aspiracional denota uma preocupação da administração em manter a marca sempre atualizada com as circunstâncias sociais, econômicas e ambientais.

Uma dimensão importante e muito presente na comunicação da identidade, tanto local quanto externa, é a preocupação com o cliente, demonstrada por meio do *slogan* “Feito para Você”. Como afirmou um dos entrevistados, o foco no cliente reflete muito bem o conceito central da identidade, visto que muitas das outras dimensões da marca resultam dessa, que é uma das principais.

O Banco Itaú tem sido bem sucedido na forma de se comunicar com seus públicos, gerando não somente identificação, mas também correspondência entre a identidade transmitida e a percepção da marca (formação da imagem) pelo cliente (AAKER, 1998; KELLER, 1993; LENCASTRE, 2007). Principalmente no Brasil, as peças de comunicação ou filmes muitas vezes são identificados pelo público como sendo do Itaú mesmo antes de aparecer o logotipo da marca, o que representa, além de uma forte identidade e caracterização da comunicação, também uma consistência da marca em seu modo de falar com o público.

Considerando-se que as dimensões citadas anteriormente são consideradas essenciais para a identidade da marca, as adaptações realizadas por ocasião da internacionalização acabaram sendo muito sutis, limitadas, muitas vezes, somente ao formato da comunicação da identidade (o posicionamento), o que possibilitou com que a marca mantivesse sua essência ao longo dos anos e em vários países.

Embora a cor laranja seja um diferencial de grande destaque para a marca no Brasil, ela não foi bem recebida no Chile e no Uruguai, a princípio, tendo sido relacionada ao setor de supermercados, de atributos mais populares. Esta foi uma decisão particularmente difícil para o Itaú, visto que a cor laranja é parte integrante da essência de sua marca. Os chilenos e uruguaios valorizavam a cor preta, e objetos feitos em metal e vidro, e não apreciavam a cor laranja, não a relacionando a serviços bancários.

A saída encontrada pelo banco foi muito apropriada, com a mistura de metal com a cor laranja, ou seja, de um lado atendendo aos apelos do público-local ao utilizar metal, e de outro mantendo a essência da marca, ao utilizar a cor laranja, ainda que de forma sutil. Assim, a manutenção da cor laranja nas agências pode ser citada como um dos exemplos mais simbólicos de preservação da essência da marca. Entretanto, a fim de não chocar os clientes que se desejava manter e conquistar, a solução foi acrescentar uma ou outra característica mais apreciada pelos chilenos, como o brilho, no caso da cor (além do emprego de outra cor, o titânio), e a utilização do metal, no caso da escolha de materiais.

Não houve uma postura arrogante por parte dos executivos brasileiros do Itaú por ocasião das pesquisas feitas com os executivos chilenos, por exemplo. Apesar da sugestão de alteração até mesmo da cor do logotipo, de azul e amarelo para verde e dourado, os executivos entenderam que era necessário ouvir o que os locais tinham para dizer, visto que as agências seriam feitas para eles. Entretanto, após vários testes, entendeu-se como essencial a manutenção das cores azul e amarela no logotipo, sem desvirtuar a marca. A solução encontrada, tanto no Chile quanto no Uruguai, foi muito satisfatória, visto que, ao se analisar as fotos, há uma forte identidade da marca, como a original brasileira, mas adaptada sutilmente aos padrões locais, com um resultado estético muito bonito.

Outra saída satisfatória encontrada nesses países foi a de reforçar aspectos da identidade da marca brasileira que correspondiam a aspectos anteriormente existentes na marca BankBoston, como solidez, modernidade e qualidade no atendimento, sendo que esta última foi uma das mais fortemente comunicadas ao público, visto se tratar de um atributo pouco trabalhado por outros bancos locais. Portanto, o Itaú procurou comunicar o que possuía de melhor em termos de marca e serviços, relativamente às necessidades locais, e

concomitantemente, considerando o que a marca comprada possuía de valor e identidade que fossem complementares àqueles do Itaú.

E, quanto a um dos componentes mais importantes de uma cultura, a linguagem (HOFSTEDE, 2001; USEEM, 1971), o Itaú também procurou adaptar seu *slogan*, mantendo-se, entretanto, a idéia que se pretendia comunicar, de que o cliente era o foco do banco, e que o objetivo deste era satisfazer todas as suas necessidades. Apesar de serem países de língua espanhola (Chile, Uruguai, Argentina), a direção do banco entendeu que até mesmo diferenças no uso de pronomes (como *usted* e *vos*) deveriam ser atendidas, a fim de que a comunicação fosse mais bem feita.

Como as operações na Argentina foram um pouco diferentes, visto se tratar de um mercado no qual o setor bancário era desacreditado, as pesquisas realizadas no país mostraram que os argentinos não possuíam quaisquer tipos de restrições quanto a empresas brasileiras que viessem a operar no país, o que se configurou como uma grande oportunidade para o Itaú. Assim, a principal dimensão utilizada da identidade da marca foi a da qualidade no atendimento, levando-se em conta a ausência de um sistema bancário eficaz.

Da mesma maneira como ocorreu no Chile e no Uruguai, procurou-se destacar as qualidades mais importantes da marca, à luz não somente dos aspectos culturais locais, mas também das necessidades específicas daquele mercado, o que resultou em um posicionamento de cunho mais emocional (ELLWOOD, 2004), principalmente por ocasião de cada abertura de nova agência (com comunicação a respeito das características e história do bairro onde a agência era aberta).

Assim, embora os atributos essenciais tenham sido mantidos, as principais dimensões da marca nos países externos são a solidez, a *performance*, a qualidade e o foco no cliente, além da manutenção dos aspectos centrais da identidade visual. Pode-se notar, nas peças de comunicação utilizadas para exemplificar o caso, que o Itaú procura sempre apresentar pessoas nos anúncios, acrescentando um pouco mais de afeto e intimidade com o cliente, que passa a se identificar e a compreender o enfoque do “Feito para Você”, dado pelo banco.

A Figura 33 apresenta o processo de posicionamento da marca no mercado externo:

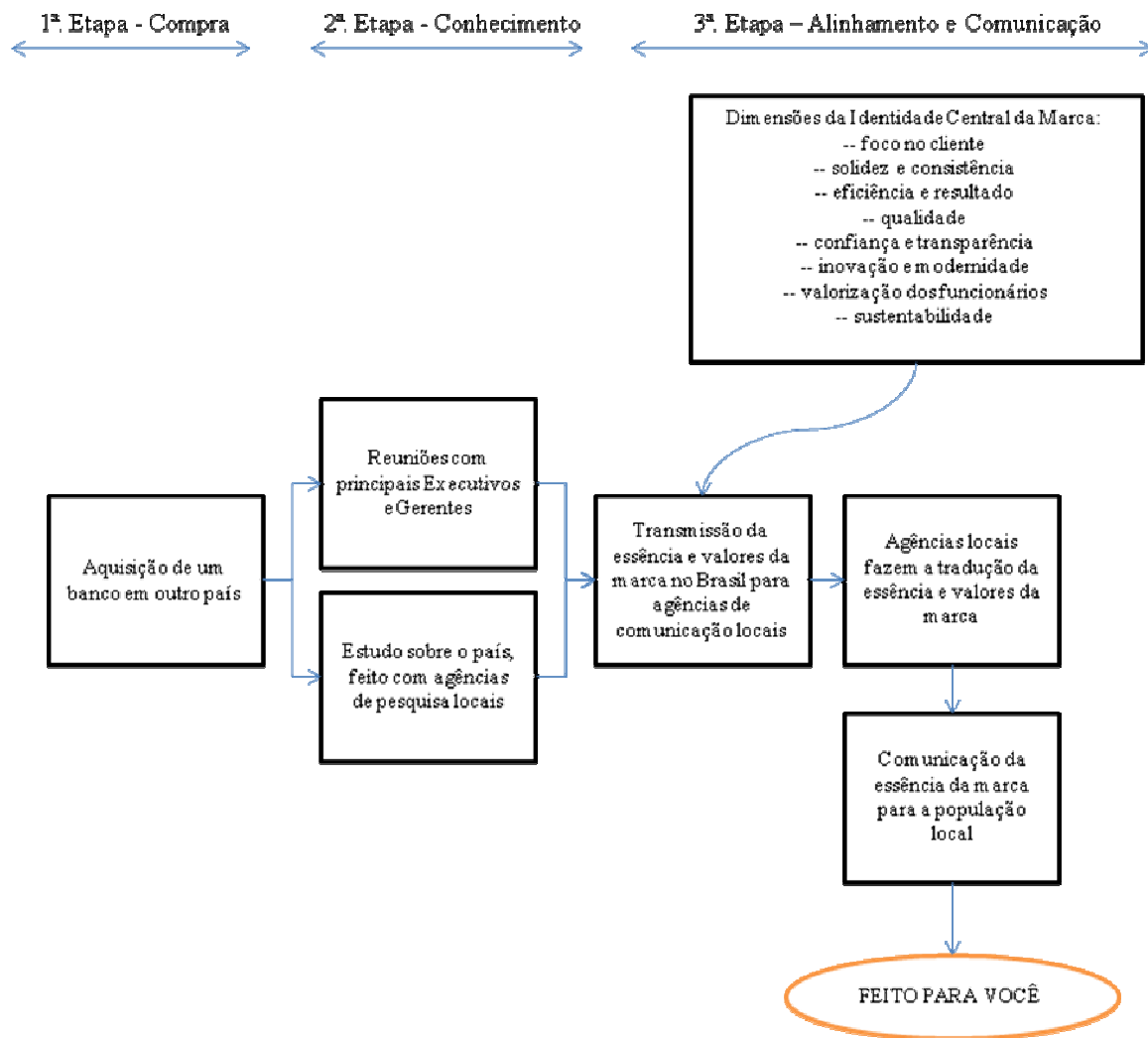


Figura 33 – O processo de criação, proposição e comunicação da identidade da marca

A primeira etapa do processo consiste em proceder à aquisição de negócios bancários já existentes no país. Na segunda etapa são feitas reuniões com os principais executivos e gerentes de todas as áreas do banco, a fim de conhecer melhor o negócio e de apresentar a marca Itaú. Concomitantemente são realizados estudos sobre o país, feitos em parceria com as agências de pesquisa locais, e direcionados pela administração do banco no Brasil. São estudadas as características gerais da população e do público-alvo do banco, suas crenças, valores e costumes, por meio de pesquisas sobre percepção (sobre os bancos do país, sobre bancos estrangeiros, sobre o Brasil, sobre banco no Brasil e sobre o Itaú e seus signos de marca), e de pesquisas sobre hábitos de consumo de serviços bancários, como fatores de decisão, como os locais escolhem banco, o que valorizam e o que esperam de um banco.

A terceira e última etapa consiste em um forte alinhamento a respeito da essência e dos valores da marca para as agências locais de comunicação, que fazem a tradução desses e os comunicam para a população local, de acordo com suas principais características.

No caso da Argentina, em que o Itaú iniciou suas operações no país antes mesmo da aquisição do Banco Del Buen Ayre, a primeira etapa realizada foi a de se estudar o país, a situação do setor bancário argentino, e as características gerais da população local. As demais atividades do processo se mantiveram, com a contratação de agências de pesquisa e de comunicação locais.

Portanto, como um resumo de toda a análise efetuada entende-se que o Itaú conseguiu realizar adaptações necessárias em relação à identidade e comunicação da marca em países externos, mas manteve sua identidade central inalterada, o que representou um fator crítico de sucesso para o banco (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007). A reinterpretação da identidade da marca foi feita de maneira sutil, sem descaracterizá-la. A direção do Banco Itaú sempre entendeu a necessidade de estudar os padrões locais (WONG; MERRILEES, 2007), sejam relativos a comportamentos dos clientes ou à atuação da concorrência, identificando diferenças culturais e sociais que deviam ser consideradas e não ignoradas pelo banco.

5.2 Caso 2 – Banco Santander

Nesta subseção será descrito o caso de posicionamento da marca Santander no mercado brasileiro. Dentre os itens que serão apresentados têm-se as fontes de informação consultadas, o histórico e a caracterização da empresa, a apresentação do caso e a descrição das decisões sobre identidade e posicionamento da marca à luz dos aspectos culturais locais, finalizando com a análise do caso.

5.2.1 Fontes de informação consultadas

Entrevistas

Entrevista com a Sra. Paula Nader, Superintendente Executiva de Gestão da Marca, realizada no dia 25 de fevereiro de 2010, em São Paulo, na sede do Grupo Santander Brasil.

Entrevista com o Sr. Fabio Pando, Superintendente Executivo de Estratégia de Comunicação, realizada no dia 26 de março de 2010, em São Paulo, na sede do Grupo Santander Brasil.

Documentos

ÉPOCA. São Paulo: Globo, n. 620, 05/04/2010.

ISTO É Dinheiro. São Paulo: Três, ano 11, n. 582, 26/11/2008.

ISTO É Dinheiro. São Paulo: Três, ano 13, n. 649, 17/03/2010a.

ISTO É Dinheiro. São Paulo: Três, ano 13, n. 655, 28/04/2010b.

RAZÃO DE INVESTIR. São Paulo: Segmento RM, ano 1, n. 1, 11/2009.

VALOR Grandes Grupos: 200 maiores. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 7, 12/2008b.

VALOR 1000 maiores empresas. São Paulo: Valor Econômico, ano 9, n. 9, 08/2009a.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 33, 10/2009b.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano X, n. XX, 12/2009-01/2010.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 38, 04/2010.

VEJA: revista semanal. São Paulo: Abril, ed. 2156, ano 43, n. 11, 17/03/2010a.

VEJA: revista semanal. São Paulo: Abril, ed. 2158, ano 43, n. 13, 31/03/2010b.

Internet

BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2010.

_____. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 26 de abril de 2010.

OFERTA de ações do Santander no Brasil pode superar US\$ 5,6 bi. **Reuters** (São Paulo e Nova York). 04/09/2009 – 08h17. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u619366.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SANTANDER planeja abrir mais 600 agências no Brasil até 2013. **France Presse** (Madri) 04/09/2009 – 12h38. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u619480.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SANTANDER amplia valor de mercado, mas ainda perde para Bradesco e Itaú. **Folha Online**. 07/10/2009 – 10h20. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u634655.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SCIARRETTA, Toni. Santander pode obter R\$ 15 bi na maior oferta de ações do ano no mundo. **Folha de São Paulo**. 22/09/2009b – 08h51. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u627363.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

5.2.2 Histórico da empresa

As informações referentes ao histórico da empresa foram retiradas do próprio *website* do banco. Considerando-se a grande quantidade de dados e fatos históricos de um banco com mais de 150 anos de atuação, foram priorizadas aquelas consideradas mais relevantes, com ênfase nas informações referentes às operações do banco no Brasil.

A história do Santander começou em 1857, quando a Rainha Isabel II assinou o Real Decreto que autorizava a constituição do Banco de Santander. Desde o princípio foi um banco aberto ao setor estrangeiro, inicialmente ligado ao porto de Santander, no norte da Espanha, e à América Latina.

No período entre 1900 e 1919, o Banco Santander dobrou seu balanço, ampliou seu capital, aumentou sua renda e seu lucro, e sua rentabilidade ficou acima da média das sociedades de crédito espanholas. Entre esses anos foram fundados três grandes bancos espanhóis que, com o tempo, foram sendo incorporados ao Santander: o Banco Hispanoamericano, em 1900; o Espanhol de Crédito, em 1902; e o Banco Central, em 1919.

Em 1920, Emílio Botín y López foi nomeado presidente do Banco Santander. Em 1923, a sede do banco foi transferida para o Paseo de Pereda, em Santander, e fundou-se o Banco de Torrelavega, além da construção de uma modesta rede de agências, tanto na província, quanto fora dela.

Em 1950, a partir da nomeação de Emílio Botín Sanz de Sautuola y López como presidente do banco, iniciou-se um grande processo de expansão por toda a Espanha, que continuou durante os anos 1960, com a aquisição de um grande número de bancos locais. Uma das compras mais significativas foi a do Banco de Ávila, em 1942, localizado na capital financeira do país, Madri.

Em 1946, o Banco Santander comprou seu grande rival na cidade, o Banco Mercantil. Em 1947 foi inaugurado o primeiro escritório de representação na América, na cidade de Havana (Cuba), seguido de outros na Argentina, no México e na Venezuela, e também um escritório em Londres. Em 1956 foi criado o Departamento Latino-Americano do Banco.

No ano de seu centenário, em 1957, o Banco Santander já tinha alcançado o posto de sétima instituição financeira da Espanha. Neste mesmo ano começa a atuação do banco no Brasil, por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S/A.



Figura 34 – Prédio do Banco Santander
FONTE: <http://www.santander.com.br>

Em 1960 foi comprado o Banco Del Hogar Argentino, vindo a ser a primeira filial do Santander na América Latina e, em 1965, foi criado o Banco Intercontinental Espanhol (Bankinter).

As aquisições do First National Bank de Porto Rico, em 1976, e do Banco Espanhol-Chile, em 1982, transformaram o Santander em um pioneiro na rede de bancos de varejo na América Latina.

Após 36 anos no comando do Banco Santander, Emílio Botín Sanz de Sautuola y López entrega a presidência ao filho Emílio Botín Sanz de Sautuola y García de los Rios, que passou a se dedicar ao processo de modernização e crescimento do banco.

No final dos anos 1980, o Santander fortaleceu sua presença na Europa com a aquisição do CC-Bank, da Alemanha. Houve também a compra de participação no Banco do Comércio e Indústria, de Portugal, além de uma parceria estratégica realizada com o The Royal Bank of Scotland.

A partir dos anos 1990, o Grupo Santander buscou estabelecer forte presença na América Latina, particularmente no Brasil, onde já tinha iniciado sua expansão em 1957, seguindo esta estratégia tanto por meio de aquisições quanto por meio de crescimento orgânico.

Em 1994 a aquisição do Banco Espanhol de Crédito (Banesto) tornou-se um fato de grande repercussão para a história do Santander, colocando-o na posição de primeiro banco do mercado espanhol. No ano seguinte teve início um segundo período de intensa expansão na América Latina, que permitiu desenvolver o negócio na Argentina, Brasil, Colômbia, México, Peru e Venezuela, impulsionando, concomitantemente, os negócios já existentes no Chile, Porto Rico e Uruguai.

Em 1997, o Grupo Santander adquiriu o Banco Geral do Comércio S.A., um banco de varejo de médio porte, que subsequente mudou seu nome para Banco Santander Brasil S.A. No ano seguinte, o Grupo Santander adquiriu o Banco Noroeste S.A. para fortalecer ainda mais a sua posição como um banco de varejo no Brasil.

Continuando sua expansão pela Europa, em 1999 o Banco Santander uniu-se ao BCH, constituindo-se esta como a primeira grande fusão bancária na Europa do euro. Surgiu, assim, a maior instituição financeira da Espanha e líder na América Latina. Também foram adquiridos em Portugal, o grupo financeiro Totta e Açores, e o Crédito Predial Português.

A partir do ano 2000 foram incorporados ao Santander, o Grupo Serfín, do México; o Banco Santiago, do Chile; o Banespa (com mais de 570 agências e quase 3 milhões de clientes) e o Banco Meridional S.A. (incluindo a subsidiária Banco Bozano, Simonsen S.A.) no Brasil, consolidando o Santander como a primeira franquia financeira da América Latina.

Desde 1997, o Grupo Santander tem demonstrado a sua capacidade de realizar aquisições significativas no Brasil, de integrar as instituições adquiridas em seus negócios existentes, e de melhorar o desempenho operacional de tais instituições. Este foi o caso, em particular, da

aquisição do Banespa, detido pelo Estado de São Paulo, em novembro de 2000. Por meio desta aquisição, o Grupo Santander passou a ser um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólidas operações em serviços bancários de varejo e atacado, estrategicamente posicionado no sul e sudeste do País.

Em 2003, o Grupo criou o Santander Consumer, quando integrou a entidade alemã CC-Bank, a italiana Finconsumo, o Hispamer na Espanha e outras sociedades do Grupo. Esta nova franquia de bancos de consumo está presente em 12 países europeus (Espanha, Reino Unido, Portugal, Itália, Alemanha, Holanda, Polônia, República Checa, Áustria, Hungria, Noruega e Suécia), nos Estados Unidos, por meio da empresa Drive Finance, e no Chile.



Figura 35 – Agência do Banco Santander
FONTE: <http://www.santander.com.br>

Em 2004 os serviços centrais de Madri foram transferidos para a nova Sede Corporativa, chamada de Cidade Financeira Santander, em Boadilla del Monte (Madri), em que trabalham 6,8 mil profissionais. Neste mesmo ano houve a incorporação do Abbey ao Grupo, o sexto maior banco do Reino Unido. No ano seguinte, através de um acordo, o Santander adquiriu a participação de 19,8% do Sovereign Bancorp, o banco número 18 dos Estados Unidos.

Apesar de operar no Brasil por meio de diferentes pessoas jurídicas, o Grupo Santander Brasil tem sua administração e funções gerenciais centralizadas desde 2000. Em 2006, o Grupo Santander Brasil, mediante aprovação de seus acionistas e do Banco Central, consolidou todas as suas participações em uma única pessoa jurídica - Banco Santander Banespa S.A. - que posteriormente teve sua denominação alterada para Banco Santander (Brasil) S.A., simplificando, assim, a sua estrutura societária e fiscal, melhorando sua eficiência operacional e reduzindo os custos administrativos por meio da integração e do aprimoramento de diferentes plataformas de Tecnologia de Informação.

Em novembro de 2007, o RFS Holdings B.V., um consórcio composto pelo Santander Espanha, The Royal Bank of Scotland Group PLC, Fortis SA/NV e Fortis N.V., adquiriu

96,95% do capital do holandês ABN AMRO, então controlador do Banco Real, no maior negócio da história da indústria bancária do mundo. Na sequência, em dezembro de 2007, o CADE aprovou sem ressalvas a aquisição das pessoas jurídicas brasileiras do ABN AMRO pelo consórcio. No primeiro trimestre de 2008, o Fortis e o Santander Espanha chegaram a um acordo por meio do qual este último adquiriu direito às atividades de administração de ativos do ABN AMRO no Brasil, que o Fortis havia adquirido como parte da compra pelo consórcio do ABN AMRO.

A partir de então, o Grupo Santander passou a implementar um programa de unificação de sua marca no Brasil, posicionando o banco como uma instituição financeira global (Figura 36). Também em 2007, o Santander comemorou seus 150 anos de existência como o 12º. banco do mundo em capitalização na bolsa, o 7º. em lucro e com 10.852 agências em todo o mundo.

Em julho de 2008, o Santander Espanha assumiu o controle acionário indireto do Banco Real, e Fábio Colletti Barbosa, antes presidente do Real, assumiu a presidência de ambos os bancos, e unificou vice-presidência e diretoria, dando início ao processo de mudança e integração de cultura corporativa.



Figura 36 – Marca única do Grupo Santander
FONTE: <http://www.santander.com.br>

Nas assembléias gerais de acionistas do Santander Brasil e do Banco Real, realizadas em agosto de 2008, foi aprovada a incorporação pelo Banco Santander (Brasil) S.A. das ações de emissão do Banco Real, passando o Banco Real a ser uma subsidiária integral do Santander Brasil. Naquele momento, o Banco Real era o quarto maior banco privado do Brasil em quantidade de ativos.

Finalmente, em abril de 2009, o Banco Real foi incorporado pelo Santander Brasil e extinto como pessoa jurídica independente. Como resultado dessa aquisição, o Santander Brasil tornou-se o terceiro maior banco privado do país em termos de ativos. A história do Grupo Santander pode ser resumida pela expansão de sua presença em todo o mundo por meio de aquisições, e obtenção de sinergias a partir de processos de integração de negócios bem sucedidos.

5.2.3 Caracterização da empresa

O Banco Santander Brasil S.A. pertence ao Grupo Santander, um dos maiores grupos financeiros do mundo em termos de capitalização de mercado. Em 30 de junho de 2009, o Grupo Santander tinha um patrimônio líquido de 66,8 bilhões de euros e ativos totais de 1.148,5 bilhões de euros, atendendo a cerca de 90 milhões de clientes por meio de mais de 14.000 agências. A operação no Brasil respondeu por mais de 20% do lucro líquido do Grupo Santander e 53% de seu lucro líquido na América Latina, nos primeiros seis meses de 2009 (BANCO SANTANDER BRASIL S.A., 2010).

Presente em mais de 40 países, o Santander opera nas três principais moedas do mundo, atua em todos os segmentos de mercado e constitui-se na maior rede do mundo ocidental (BANCO SANTANDER BRASIL S.A., 2010). Alguns números do grupo no Brasil, referentes ao ano de 2009, são descritos abaixo, considerando-se os resultados das operações do Banco Real, já consolidadas:

- Patrimônio Líquido de R\$ 64,5 bilhões;
- Ativos Totais de R\$ 342,3 bilhões;
- Lucro Líquido de R\$ 1,8 bilhão;
- Número de Agências: 3.601
- Número de Funcionários: aproximadamente 50 mil;
- Número de Clientes: aproximadamente 9 milhões.

O Banco Santander sofreu uma rápida expansão por diversos países, tendo saído da posição de um grande banco regional espanhol, para um banco com atuação em nível global. A primeira grande incursão do banco foi em países de língua espanhola, na América Latina. No Brasil, o Santander comprou bancos como o Meridional, o Noroeste, o Banespa e o Real. Em nível mundial, o Santander adquiriu bancos argentinos, mexicanos, norte-americanos, ingleses, portugueses e de várias outras nações. Tais aquisições reforçam a característica agressiva do banco, que tem apostado no crescimento de suas operações por meio da compra de outras empresas.

O Banco Santander (Brasil) S.A. é um dos bancos múltiplos líderes no Brasil e o maior banco controlado por um grande grupo financeiro global, com uma participação de mercado de 10,2% em termos de ativos, em um dos mercados mais atraentes do mundo, o brasileiro, dado seu alto potencial de crescimento e sua baixa penetração de produtos e serviços bancários.

As operações do Banco Santander estão localizadas em todo o País e estrategicamente concentradas nas regiões sul e sudeste, área que representa aproximadamente 73% do PIB e

onde possui atualmente uma das maiores redes de agências bancárias dentre os bancos brasileiros (Figura 37).

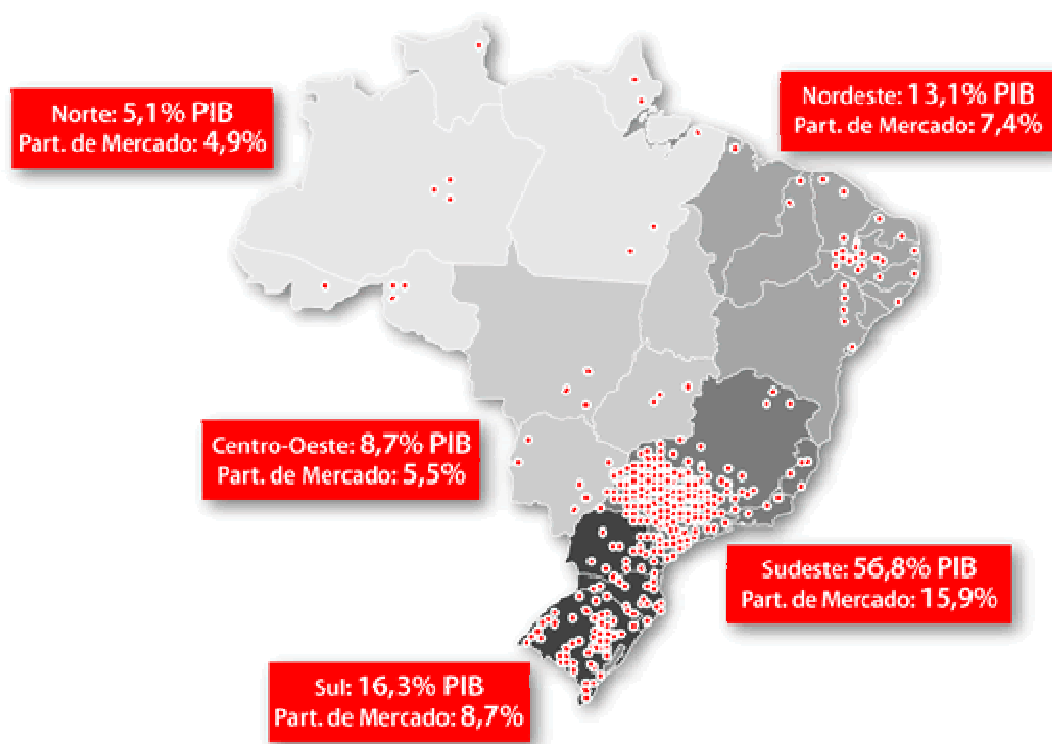


Figura 37 – Participação de mercado de agências do Santander – Jun/2009
 FONTE: <http://www.santander.com.br>

A meta do Banco Santander é ser o principal banco múltiplo do Brasil em termos de lucratividade e reconhecimento de marca, além de satisfação dos clientes e de seus funcionários. O Santander busca ser um banco de relacionamento, com base em práticas sustentáveis. Para isso, utiliza as seguintes estratégias: melhoria da eficiência por meio de sinergias e implementação das melhores práticas no processo de integração; expansão da oferta de produtos e canais de distribuição no banco comercial; capitalização da forte posição de mercado do banco no negócio de atacado; desenvolvimento contínuo de uma plataforma de negócios transparente e sustentável; e contínuo crescimento dos negócios de seguros do banco (BANCO SANTANDER BRASIL S.A., 2010).

A alta administração do banco atribui sua lucratividade e suas vantagens competitivas aos cinco pilares do Santander: presença nacional com posição de liderança nas regiões de maior renda do país; ampla variedade de produtos direcionados às necessidades de cada cliente; perfil conservador de risco; plataforma tecnológica escalonável de última geração; e foco no

crescimento sustentável, tanto orgânico quanto por meio de aquisições selecionadas (BANCO SANTANDER BRASIL S.A., 2010).

As atividades do Banco Santander compreendem três segmentos operacionais: Banco Comercial (Varejo e Empresas), Banco Global de Atacado (*Global Wholesale Banking*) e Gestão de Recursos de Terceiros e Seguros (Figura 38).



Figura 38 – Segmentos operacionais do Santander

FONTE: <http://www.santander.com.br>

O Santander objetiva consolidar-se como um grande grupo financeiro internacional, e para isso conta com forte presença em mercados locais, que combina com políticas empresariais e capacidades globais.

Durante a realização do estudo de caso, procurou-se conhecer como ocorrem as decisões sobre a marca Santander em seus processos de internacionalização. Entretanto, as alterações experimentadas pela marca Santander no Brasil, decorrentes da compra do Banco Real em 2007, alteraram significativamente o resultado final em termos de posicionamento da “nova”

marca, visto serem dois bancos de porte muito grande. Dessa forma, embora não tenha sido, a princípio, o objetivo da realização do presente estudo (todo o material levantado durante a pesquisa enfocou a gestão da marca Santander propriamente dita), as decisões de posicionamento da marca no Brasil foram fortemente influenciadas pelas alterações ocorridas a partir da compra da marca Real, e estão contempladas durante a apresentação do caso.

5.2.4 Apresentação do caso

Considerando-se sua atuação em nível global, e também por ser um banco de origem espanhola atuando no Brasil, optou-se por estudar o caso com enfoque nas decisões de posicionamento da marca no país, em contraposição ao primeiro estudo de caso apresentado, no qual foi descrito o caso de uma marca bancária brasileira em seu processo de atuação em mercado externo.

Desde a compra do Banco Real pelo Santander, em 2007, a administração do banco optou por continuar atuando no Brasil com ambas as marcas até 16 de julho de 2010, havendo agências ainda com placa “Banco Real” e agências com placa “Santander”. Tal decisão ocorreu devido a vários fatores, entre eles, a necessidade de integração dos sistemas de ambos os bancos, de todas as atividades e das equipes, e também pelo fato de o Banco Real ser um banco muito forte no Brasil. Embora a integração dos bancos tenha se iniciado em 2008, a marca única só poderá ser unificada nas agências, de maneira visível ao público, quando ambas estiverem integradas e operando no sistema do Santander.

Durante todo o processo de integração das marcas, uma questão que ficou clara para as equipes foi a necessidade de administrar a marca considerando-se todos os *stakeholders* da empresa. Para a gestão da marca, atualmente são considerados os *stakeholders* estratégicos, sendo estes os clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, grandes investidores, terceiro setor (entidades sociais ou entidades ambientais), imprensa e formadores de opinião em geral. A administração do banco espera que a substituição da marca do Real em todas as agências, pela marca Santander, seja interpretada pelos clientes como o surgimento de um novo banco, que resultará da soma das qualidades de ambos. O maior desafio após a substituição do verde e amarelo do Real pelo vermelho do Santander será o de consolidar uma nova imagem, mais humana e menos agressiva, a fim de fazer frente aos concorrentes nacionais (ISTO É, 2010b). O foco do Santander está nas crescentes faixas de média e alta renda no Brasil, definidas pelo banco como pessoas físicas com renda mensal superior a R\$ 1.200,00 e R\$ 4.000,00,

respectivamente. O banco tem procurado se posicionar para se beneficiar do crescimento de sua base de clientes-alvo e da baixa penetração de produtos e serviços financeiros no Brasil, por meio da venda de produtos-chave, como cartões de crédito e seguros.

Por ocasião de uma das entrevistas realizadas, a entrevistada apresentou o Vice-Presidente Executivo de Marca, Marketing e Comunicação Corporativa do Grupo Santander Brasil, o Sr. Fernando Byington Egydio Martins, que, dentre outras coisas, explicou que a marca Santander “é uma marca leve e atual, inclusiva em termos de posicionamento, e que não faz segredo de nada, que não há nada ‘trancado a sete chaves’, e que o segredo era ter uma equipe que sabe ‘fazer do seu jeito’”. Apesar da informalidade e brevidade do encontro, foi algo bastante simbólico, pois o Vice-Presidente afirmou, também, que a entrevistada, naquele momento, era a embaixadora da essência da marca no Brasil (a Sra. Paula Nader), o que confirmou a escolha dessa profissional para a participação da pesquisa de campo.

Outra questão relevante, referente ao Sr. Fernando Martins, é que este se reporta diretamente ao presidente do banco, o Sr. Fábio Colletti Barbosa, denotando a grande importância atribuída à área de Marca e Marketing, ou seja, à gestão da marca em si, e ao processo de construção da identidade da marca no Brasil. A Figura 39 apresenta resumidamente o organograma do banco:

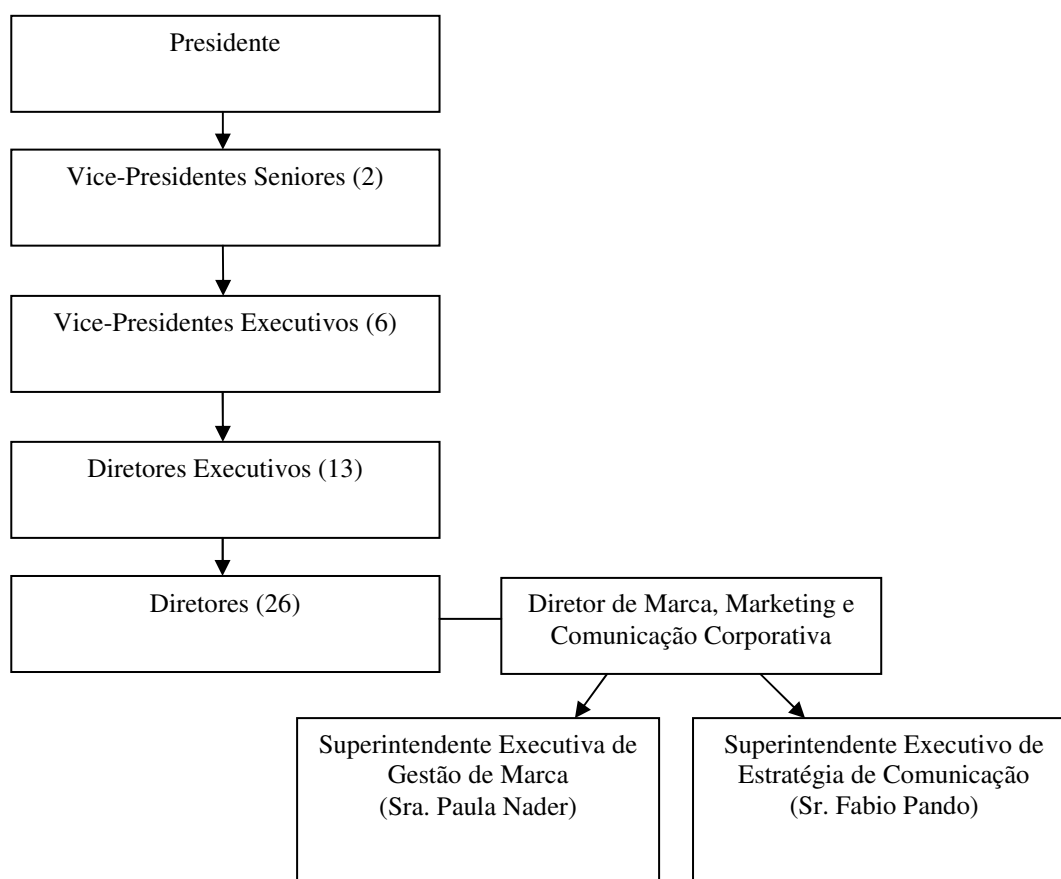


Figura 39 – Organograma simplificado do Banco Santander

Na área de Superintendência Executiva de Gestão de Marca são tratados todos os aspectos relativos à administração da marca, como criação de identidade, pesquisas de mercado (todos os estudos de pesquisa de mercado do Grupo Santander no Brasil são conduzidos por meio dessa área), uma parte de estratégia de comunicação geral, e criação de novas métricas de indicadores de marca (como valor intangível).

Na área de Superintendência Executiva de Estratégia de Comunicação são realizadas todas as atividades concernentes à estratégia de comunicação do banco em todas as áreas de negócio e áreas institucionais. A principal atribuição desta superintendência é contatar as tais áreas para entender suas estratégias e, em alguns casos, aprofundá-las, rediscuti-las e, uma vez compreendidas as estratégias dos negócios, convertê-las em uma estratégia de comunicação.

Ainda sob esta superintendência está a confecção de todo o planejamento estratégico de comunicação e posicionamento de marca, que em seguida passa para uma outra área que gerencia as agências de propaganda, que produzirão essa comunicação baseadas na estratégia de comunicação e na estratégia de negócio, e por consequência, na estratégia geral do banco.

São retomadas a seguir, de forma resumida, as etapas de internacionalização do Santander no Brasil, para que as análises que serão apresentadas, relativamente às decisões sobre a marca, sejam mais bem compreendidas:

- Em 1957 começa a atuação do banco no Brasil, por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S/A.
- Em 1997, o Santander adquiriu o Banco Geral do Comércio S.A., um banco de varejo de médio porte, que subsequentemente mudou seu nome para Banco Santander Brasil S.A.
- Em 1998, foi adquirido o Banco Noroeste S.A. para fortalecer a posição do Santander como um banco de varejo no Brasil.
- Em 2000, o Santander adquiriu o controle do banco estadual Banespa e do Banco Meridional S.A. Neste mesmo ano, o Grupo Santander Brasil tem sua administração e funções gerenciais centralizadas, apesar de operar no país por meio de diferentes pessoas jurídicas.
- Em 2006, o Grupo Santander Brasil, consolidou todas as suas participações em uma única pessoa jurídica - Banco Santander Banespa S.A. - que posteriormente teve sua denominação alterada para Banco Santander (Brasil) S.A.
- Em 2007, foi adquirido o Banco Real, do holandês ABN AMRO.

As análises que se seguem serão divididas em análise do cliente, análise da identidade e proposta da marca, e análise do posicionamento e acompanhamento da implementação da

identidade da marca, apresentando-se, sempre que possível, um paralelo entre as decisões sobre a marca na Espanha e no Brasil.

A. Análise Estratégica de Marca – Análise do Cliente

Nesta categoria foram analisadas as questões concernentes aos aspectos culturais do público-alvo do Banco Santander no Brasil, como as relacionadas às barreiras culturais e globalização, e a realização de pesquisas prévias com os públicos locais, a fim de compreender um pouco do comportamento e dos hábitos desses.

Algumas questões sobre o público-alvo do banco foram feitas com base na opinião pessoal dos executivos entrevistados – conforme Yin (2005), que aconselha a pedir opinião dos entrevistados sobre determinados eventos além da indagação sobre os fatos relacionados ao tema estudado -, enquanto outras foram respondidas conforme as decisões estratégicas da própria organização, ou seja, com base não mais na opinião dos entrevistados, mas nas próprias iniciativas de marketing do banco.

Uma das questões de natureza opinativa pessoal referia-se ao tema da existência de uma aldeia global (a partir da queda das barreiras culturais), ou da auto-afirmação dos modos locais de vida (com culturas locais inalteradas), ou, ainda, sobre a hibridização cultural, em que aspectos culturais de diferentes países se misturam, surgindo novos conceitos de cultura local. Essa questão visava conhecer a opinião dos entrevistados sobre a real necessidade de se pensar em estratégias diferentes de posicionamento de marcas para públicos de diferentes nações.

A executiva entrevistada entende que as culturas possuem tanto aspectos positivos quanto negativos, e que ambos são, de alguma forma, preservados pelos povos. Mas também acredita que seja possível encontrar um termo comum, deixando de lado intolerâncias por parte de todas as nações, a fim de se chegar a uma conciliação que seja favorável a todos:

Acho que a gente tem uma obrigação até em manter essas coisas vivas e preservadas, porque isso é a nossa identidade. Então, o que é identidade de um povo? Muito do que são seus elementos culturais. Agora, achar que então vai virar uma coisa só... não existe isso.

Um fato interessante que surgiu, durante as entrevistas, foi a percepção de ambos os executivos sobre as diferenças culturais significativas que existem dentro do próprio país, como, por exemplo, entre paulistas e gaúchos, entre baianos e paulistas, entre paulistas e

cearenses, denotando que há uma tendência maior à hibridização cultural que à homogeneização dos povos por ocasião da globalização.

O outro executivo entrevistado defende também a existência de uma hibridização cultural, sendo que, por um lado houve uma forte globalização, e por outro, uma forte tendência à valorização dos aspectos regionais. Ele explica que as pessoas temem perder sua identidade regional, e que o medo do novo (ainda que o novo seja algo bom) faz com que os grupos tendam a se proteger e a impor limites a tudo àquilo que pode descaracterizá-lo, como em um processo de auto-compensação social.

A globalização traz muita insegurança. Dado que nós não seremos mais assim, nós seremos o quê? E aí vem a invasão externa, e também depende do que você fala, porque tem coisas muito globalizadas e coisas muito regionais. Para mim globalização seria se a gente importasse o *Halloween* e exportasse Festa Junina, e não é. Então é uma globalização em termos. Em algumas coisas [...]. Então, não dá para ser igual, felizmente. Alguns muros caem, mas se constroem outros.

Dessa forma, a opinião dos entrevistados é comum quanto ao fato de que o mundo nunca será o mesmo, ainda que a globalização tenha tornado alguns aspectos comuns a algumas nações. Somente a idéia de línguas e religiões diferentes já seria suficiente, na opinião deles, para que as sociedades não fossem homogêneas.

A seguir, serão apresentadas as ações do Banco Santander quanto à análise de clientes, enfatizando a questão das pesquisas para conhecer o público-alvo da marca.

A1. Espanha

Relativamente ao processo de pesquisa do público espanhol, não foi possível abordar esta questão com os executivos entrevistados, devido a limitações de tempo de ambos, o que levou a entrevistadora a priorizar as questões concernentes às decisões da marca no Brasil, foco do estudo de caso.

Outro fator que também dificultou a pesquisa desse item foi o fato de que ambos os entrevistados não possuíam suficiente conhecimento para falar sobre a realização de pesquisas com o público-alvo espanhol, dado que se tratava de executivos brasileiros que nunca haviam trabalhado nas operações do Santander na Espanha. De qualquer forma, ambos afirmaram acreditar que o banco deva empregar estudos e pesquisas de mercado que abordem a questão de hábitos de consumo dos espanhóis, à luz dos aspectos culturais.

A2. Brasil

De forma geral, o brasileiro enxerga a cultura espanhola com muita reserva, sendo que um dos fatores que podem ser usados para explicar isso seja o fato de o Brasil ter sido colonizado por portugueses e, posteriormente, sofrido invasões por parte de espanhóis e italianos.

Como o idioma espanhol é razoavelmente próximo ao português do brasileiro, há uma ilusão de que, culturalmente, exista uma semelhança entre Brasil e Espanha, como afirma a entrevistada, referindo-se ao relacionamento comercial entre brasileiros e espanhóis.

Como você consegue sentar com o cara e rapidamente estabelecer uma conversa, literalmente, você fala e ele te entende, e vice-versa, e aí você começa a fazer negócio com esse cara, começa a tocar o dia-a-dia com esse cara, achando que ele pensa igual você, que ele valoriza as mesmas coisas, que ele tem o mesmo background, inevitavelmente começa a dar errado, porque é muito diferente.

Um dos fatores que reforça a imagem que o brasileiro tem do espanhol está, justamente, no próprio uso da linguagem. Os espanhóis utilizam-se muito mais do imperativo do que os brasileiros, com a formação de frases mais curtas e objetivas, o que, para um povo como o brasileiro, pode soar como algo grosseiro.

É aquela história você chega ao restaurante, “por favor, você me traz um copo de água”? Para o espanhol é “dá-me água” e está ótimo. O “por favor” é adicional e é como os caras acham que funciona. Então começa aí um choque de cultura que é bem curioso, e se você não presta atenção nessas nuances, a chance de dar conflitos horrorosos por essa questão “ah, os espanhóis são casca grossa”, não é....?

Assim, há uma interpretação às vezes equivocada do espanhol pelo brasileiro, principalmente devido às diferenças culturais entre ambos os povos. O brasileiro também, de maneira geral, não possui imagem favorável sobre portugueses, espanhóis e italianos, devido a questões de colonização e emigração dos europeus. Como afirmou um dos entrevistados, não há uma admiração do brasileiro por esses países, como há pelos Estados Unidos ou pela Inglaterra, por exemplo, talvez como um reflexo tardio da colonização, como uma resposta do colonizado ao colonizador.

Relativamente a pesquisas para conhecer o público-alvo local, considerando-se que o modelo de crescimento do Banco Santander ocorre por aquisições de outros bancos, é comum que sejam mantidos os executivos locais dessas organizações, diminuindo-se assim a necessidade de estudar profundamente a cultura local. As pesquisas feitas no Brasil se referem a formas de se conhecer a percepção das pessoas sobre a imagem da marca Santander, como pesquisas de atratividade da marca e pesquisas de atributos, a fim de que sejam feitas as necessárias

correções nos casos em que a percepção do público esteja muito diferente daquilo que o Santander deseja transmitir como sua identidade no país.

No Brasil, muitos executivos dos bancos comprados pelo Santander foram mantidos, o que implica em grande familiaridade com a cultura brasileira. No caso da compra do Banco Real, e com a posterior integração das marcas, grande parte da alta administração é composta por profissionais brasileiros, o que confirma a forte presença de uma liderança habituada aos aspectos culturais locais.

Então, nosso CFO (*Chief Financial Officer*, ou, Presidente Financeiro) é espanhol, o nosso cara de risco é espanhol. Mas quem está dizendo para a Espanha como é o brasileiro, é o CEO (*Chief Executive Officer*, ou, Presidente Executivo) brasileiro. É um top management muito brasileiro, 70% brasileiro. Então invertem um pouco isso. Ele tenta manter pessoas para conseguir fazer essa coisa cultural acontecer de uma forma mais natural também (comentários nossos).

Mas, de maneira geral, como o crescimento ocorre por aquisições, o Santander não costuma comprar ou contratar estudos de mercado com enfoque em hábitos de consumo ou em aspectos culturais, lidando com as possíveis questões culturais que surgem na medida em que o trabalho vai sendo realizado no país.

O enfoque é muito mais “aonde essa aquisição, qual o potencial dessa aquisição de me levar a ser líder nesse mercado, nesse negócio em que eu quero ser líder”. E aí a questão cultural eu vou lidando *on the job* sabe assim? Acho que é menos planejado e mais no todo dia.

Assim, embora não tenham sido realizadas pesquisas culturais específicas no Brasil, a entrevistada defende que a marca Santander poderia ter tido um destaque ainda maior junto ao público brasileiro se o banco não tivesse optado por arriscar diante dos aspectos culturais diferentes daqueles dos espanhóis, ou seja, se o Santander tivesse, logo de início, buscado se adaptar melhor à cultura brasileira, como tem buscado fazer atualmente. Por outro lado, a executiva entende a dificuldade em se processar diferentes nuances da marca quando a empresa atua em mais de 40 países e, como ocorreu nos últimos anos com o Santander, quando há a compra de diversos outros bancos, que precisaram ser integrados em pouco espaço de tempo.

Os executivos do banco conhecem bem a cultura local, visto que muitos profissionais que hoje atuam na alta administração do Santander são provenientes do Banco Real. Esse fator foi fundamental para que a marca soubesse exatamente como se comunicar com o público local, cujos hábitos, costumes e crenças se diferem muito daqueles dos espanhóis.

[...] do que o brasileiro gosta? Gosta de música, de festa, cerveja, novela, filme, entretenimentos, é disso que as pessoas gostam. De *Big Brother*, lamentavelmente. É disso que as pessoas falam. Então você pega categorias como cerveja, refrigerante, carro, moto, são categorias onde há uma predisposição das pessoas verem, falarem, comentarem, há uma predisposição. Banco não. [...] você tem que vencer barreiras, o preconceito, porque banco no Brasil é visto como vilão [...]. Então há um preconceito. Os produtos não são fáceis de explicar, são serviços, você não vê produto, você não pega [...]. As pessoas falam “preciso ir ao banco”, pronto, é uma tarefa chata, não é agradável [...]. E o banco é um escritório, sabe, não é agradável ir ao banco, não é um momento *fun*. É coisa séria, pesada, resolver “pepino”, pegar fila...

Mas, de forma geral, os executivos entrevistados entendem que a própria cultura local tem sido utilizada como orientação do processo de reinterpretação da identidade da marca, mesmo que sem a utilização de pesquisas específicas, utilizando-se muito do conhecimento tácito de cada equipe que participou do processo de construção do posicionamento da marca no Brasil, conforme será apresentado nos próximos itens.

B. Sistema de Identidade de Marca – Identidade e Proposta

Nesta categoria foram pesquisadas as decisões do Banco Santander sobre essência, identidade e proposta da marca ao público-alvo local, além das decisões sobre adaptação da identidade em países estrangeiros.

A partir da compra do Banco Real pelo Santander, um dos principais desafios foi o de integrar culturas tão diferentes como as dos bancos propriamente ditos, bem como as dos dois países envolvidos.

Então a gente olhou para 2010 e para mudar a placa o que temos que fazer? Primeiro, a gente teve que entender que não era só uma mudança de placa. Ou seja, vamos ver tudo de legal que tinha no Real, em termos de cultura de marca, de identidade, das pessoas; e tudo de legal que tinha no Santander, e vamos entender o que é esse novo banco que a gente quer construir. Com os espanhóis a gente não usa esse termo “novo banco”, porque a estratégia deles é a seguinte: marca global, única.

Assim, havia a cultura do Santander na Espanha, a cultura do Santander no Brasil, e a cultura do Real no Brasil, configurando-se aspectos importantes a serem considerados para a decisão de integrar todas essas diferentes culturas e criar uma identidade de marca que fosse acertada e que contemplasse todos esses aspectos (Figuras 40 e 41).



Figura 40 – Anúncio das marcas Real e Santander
 FONTE: VALOR, 2008b, p. 28-29

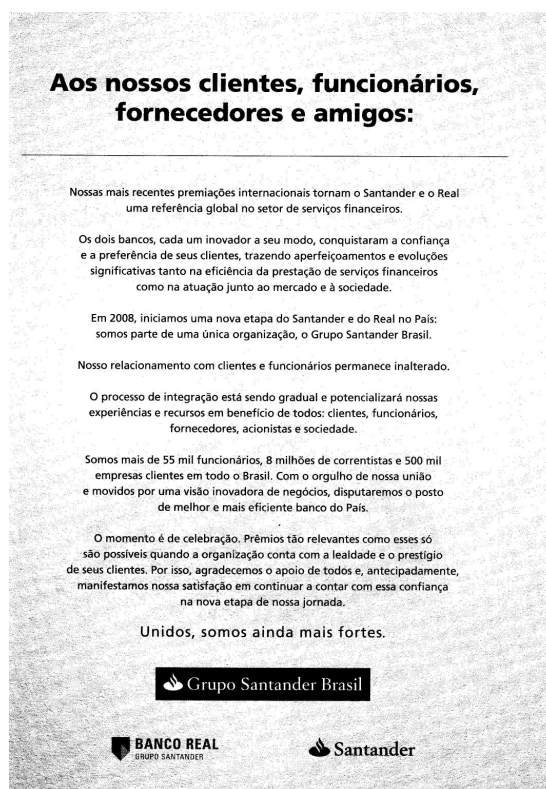


Figura 41 – Comunicado do banco Santander
 FONTE: VALOR, 2008b, p. 30.

Não é nem o que era o Real no Brasil, nem o que era o Santander no Brasil, nem o que era o Santander na Europa. É uma terceira coisa que a gente está tentando construir. E quando tínhamos bem claro o contorno de identidade que a gente queria, a gente começou a exercitar isso dentro de casa.

Essa necessidade de preservar as qualidades do banco adquirido foi percebida pelos espanhóis no momento da fusão. Como o Banco Real era uma das instituições financeiras mais admiradas do Brasil, os espanhóis entenderam que poderia ser a plataforma para redefinir o conceito e a imagem do Santander no Brasil, considerado como um banco muito eficiente, mas também muito agressivo (ISTO É, 2010b).

A substituição do nome do Real justifica-se pela intenção de valorizar o atributo de banco global do Santander. Assim, apesar da extinção da marca Real, seus atributos e valores serão transferidos para o Santander, fazendo com que tudo aquilo que o cliente valoriza em ambos os bancos esteja disponível para os correntistas das duas instituições (ISTO É, 2010b).

E a partir deste quem somos, aí sim, quem podemos ser, aonde a gente pode se desenvolver, e como é que a gente pode se diferenciar, não com base somente no que você quer ouvir, ou no que você quer ter como cliente, e nem somente com base no que o outro está fazendo, mas principalmente “é isso o que eu sou”.

Relativamente ao processo de adaptação da identidade da marca em outros mercados, sempre são consideradas determinadas premissas, como os valores e a visão do banco, sendo reinterpretados a fim de corresponder ao que se entende como mais adequado ao novo público-alvo dos produtos e serviços oferecidos sob a marca.

Mesmo marcas muito relevantes no mundo, como Coca-Cola, que é a marca mais valiosa do mundo [...] tem algumas interpretações [...]. Tem que ter uma releitura, não para falar outra coisa, mas para falar a mesma coisa de um jeito diferente.

Na integração entre os bancos, algumas mudanças já têm sido percebidas pelos clientes. O Quadro 6 mostra como alguns produtos de um foram estendidos para os clientes do outro banco.

De acordo com o presidente do Santander, Fabio Barbosa, têm sido realizadas pesquisas com muita frequência a fim de avaliar de que maneira os clientes estão percebendo a integração entre os bancos, sendo que os resultados indicam que há a percepção de que está melhorando.

Nas palavras de um dos entrevistados:

Veja a dificuldade que é você construir uma marca dessa, mas ao mesmo tempo, o desafio que é fazer isso e, em conseguindo, olha que história bonita. Que oportunidade única de fazer uma junção de bancos e pegar uma marca que é bem vista como o Real [...] e pegar uma marca do Santander que está em construção ainda, uma marca que não tem a mesma imagem do Real.

Quadro 6 – O melhor de ambos

	Prevaleceu	Motivo
Alta renda	Real	Qualidade do serviço Van Gogh
Cheque especial	Real	Comodidade dos dez dias sem juros
Cartão de crédito	Santander	Cinco dias sem juros para pagar
Saldo e extrato	Real	Quantidade e distribuição das informações
Caixa automático	Santander	Tecnologia mais avançada
Internet banking	Santander	Limpeza visual
Home broker	Santander	Modernidade das ferramentas

FONTE: ISTO É, 2010b, p. 62

Toda a questão da inovação e da agressividade da marca Santander, como foi criada originalmente, precisava ser traduzida com um apelo mais humano para o brasileiro, cujos hábitos e valores se encontram mais alinhados a marcas que tragam também aspectos emocionais e não somente racionais.

Então o brasileiro requer esse calor humano. Uma empresa que pode ser líder, vencedora, chegar aqui com esta arrogância (e na verdade muitas vezes nem é arrogância, é como o brasileiro interpreta), se a empresa for vista como arrogante, esquece. Ainda mais no nosso negócio, no segmento financeiro, que é o quê: conservador, frio [...]. A categoria no Brasil não é bem vista. Se aparecer aqui com essa visão, que pode dar a entender que é de arrogância, esqueça!

A reinterpretação da identidade da marca é feita pelos executivos do próprio país onde o Santander passa a atuar, partindo de um alinhamento global da marca, e adaptando tais premissas de acordo com as características locais. Dessa forma, a identidade central da marca é mantida, visto que a própria globalização implica em um discurso único das empresas que atuam em diferentes países, e não em criação de identidades distintas para cada um.

Nos itens a seguir serão descritos os principais elementos componentes da identidade da marca Santander, tanto na Espanha quanto no Brasil.

B1. Espanha

A essência da marca Santander é a inovação. Os executivos entrevistados afirmaram que a inovação representa o principal aspecto concernente à marca, e isso em todos os países nos quais o banco atua.

Essa questão da inovação como sendo a essência da marca se aplica não somente aos produtos e serviços oferecidos, mas também no modo de se fazer as coisas, isto é, na gestão do negócio. O Santander procura ser inovador, fazendo toda a sua gestão com base em *stakeholders* estratégicos. A criação de uma área de acionistas pessoa física, por exemplo, representou uma novidade na gestão da relação com esse público, além de uma inovação também no próprio setor bancário.

Como é que aquele pequeno negócio familiar virou um grande banco, um dos maiores do mundo, quase global? Acreditando que eu faço diferença na vida das pessoas, ao apresentar soluções diferentes, do jeito de fazer banco.

A marca Santander possui muitos elementos que compõem sua identidade, sendo que a questão cultural espanhola se faz muito presente neste conjunto. Dentre os elementos marcantes estão a solidez de balanço e a busca incessante pela liderança de mercado mundial, o que se constitui em outra de suas principais características: a agressividade. Apesar das possíveis significações negativas da agressividade, um dos entrevistados afirmou que considera esse aspecto da identidade do Santander como sendo muito positivo:

Tem uma questão muito grande de agressividade, mas uma agressividade positiva. Uma agressividade numa categoria de uma indústria muito conservadora, indústria financeira [...]. Então o Santander era um banco regional, na cidade de Santander, começou seu crescimento com aquisições, e sempre com uma visão numa inovação que não era uma inovação cosmética, era uma inovação no novo jeito de fazer banco. Então, quando todos os bancos tinham uma visão muito conservadora do negócio, o Santander vinha e lançava um novo produto, que ia contra essa visão [...]. Então essa visão, essa agressividade no sentido de mudar, de melhorar, de fazer mais pelo cliente, isso é muito claro lá.

A agressividade comercial do Santander resultou em crescimento do banco também de forma orgânica, fundamentada em inovação de produtos e serviços, e não somente em crescimento por aquisições. Assim, uma peculiaridade do banco Santander na Espanha é o firme propósito, mantido por gerações, de conseguir ser o banco número um do mundo, não se contentando com posições como segundo ou terceiro lugar.

Como afirmou a entrevistada, o Santander somente passa a operar em um determinado mercado quando contempla a possibilidade de ser líder naquele mercado, sendo que as

posições que vão sendo conquistadas, como estar entre os 30 maiores bancos, ou os 10 maiores bancos, ou os 5 maiores bancos, são consideradas, pela alta administração, apenas como etapas para conquistar o primeiro lugar.

Top Five é o caminho para ser o primeiro [...]. Nos países onde os espanhóis desenvolveram técnicas antigas de colonização exploratória, eles não tinham o menor interesse em desenvolver absolutamente nada, era só sugar até a última gota e destruir. O Santander [...] tem uma coisa do conquistador, do colonizador sim, que está na cultura dos caras e que está na cultura da casa.

Além da busca incessante pela liderança de mercado, outro aspecto importante para a construção da identidade da marca é a questão da solidez e gerenciamento do risco, como mostra o trecho a seguir:

Então vem a liderança, vem essa coisa do... tem uma palavra em espanhol que é bem diferente do português: “fortaleza”. “Fortaleza” tem a ver com solidez. Então se eu sou banco, onde que isso está dentro do Santander? Essa coisa de solidez, da fortaleza, no tipo de gestão de risco que a gente faz, que é uma coisa fundamental para banco.

A questão da solidez e gerenciamento do risco ficaram ainda mais fortemente relacionadas à marca principalmente a partir da crise bancária mundial, de setembro de 2008, em que diversos operadores do mercado financeiro, no mundo inteiro, trataram essa questão do risco, da especulação e da alavancagem, de maneira incoseqüente. Particularmente quanto à questão do gerenciamento do risco, há uma intervenção espanhola muito forte em todas as operações do Santander no mundo, muitas vezes limitando a autonomia das operações locais quanto a decisões concernentes a risco. Isso mostra o quanto esse traço está fortemente contemplado na identidade da marca.

Então acho que eles estão aprendendo a ser matriz de uma empresa global, que é olha, coloca na mesa meia dúzia de coisas, regras, controles, o que quer que seja, que você absolutamente não negocia, e que vão garantir que o Santander seja Santander em qualquer lugar, seja sob a perspectiva de marca, seja sob a perspectiva de risco, seja sob a perspectiva de custo, do que quer que seja, e deixa o “local” fermentar essa meia dúzia de componentes.

Um dos destaques da marca Santander no mercado bancário é a junção de dois elementos aparentemente excludentes: prudência em riscos com crescimento agressivo. Muitos bancos optam por um crescimento mais agressivo, para conquista de participação de mercado, mas por ocasião de crises como a de 2008, alguns bancos acabaram em situação difícil, devido a suas estratégias de crescimento sem o devido gerenciamento do risco. Por outro lado, há muitos bancos com forte prudência na gestão de risco nos negócios, e que acabam não

crescendo no mercado, devido aos limites impostos por esse gerenciamento e conservadorismo. Dessa forma, essa característica do Santander, em aliar conservadorismo e agressividade, é um dos principais elementos que constituem sua identidade no mercado.

E, por último, outra dimensão fundamental na identidade da marca Santander foi traduzida pela entrevistada como sendo “vigor”. O símbolo da marca, o logotipo, é uma chama, simbolizando o fogo, o vigor associado à cor vermelha, característica do banco, e que também se refere à questão da agressividade, da luta pelo primeiro lugar (Figura 42).



Figura 42 – Logotipo da marca Santander

FONTE: <http://www.santander.com.br>

Todos os aspectos citados são centrais para a identidade da marca criada na Espanha, e podem ser resumidos nos seis valores do banco, listados a seguir (BANCO SANTANDER BRASIL S.A., 2010):

- *Liderança*: Vocação de liderança em todos os mercados onde o Banco Santander está presente, com as melhores equipes e constante foco em clientes e resultados.
- *Dinamismo e Antecipação*: Iniciativa e agilidade para descobrir e explorar as oportunidades de negócios, antes de seus concorrentes, e flexibilidade de adaptação às mudanças do mercado.
- *Fortaleza de balanço*: A força do balanço do Banco e a prudência na gestão de riscos são as melhores garantias da sua capacidade de crescimento e de geração de valor para os seus acionistas, a longo prazo.
- *Inovação*: Procura constante de produtos, serviços e processos que atendam às necessidades dos clientes e permitam ao Banco obter aumento de rentabilidade superior ao dos seus concorrentes.

- *Orientação ao cliente*: O cliente é o foco de sua estratégia. O Banco Santander quer melhorar de maneira contínua a captação, a satisfação e a vinculação de clientes, por meio de uma ampla oferta de produtos e serviços, sempre com a melhor qualidade.
- *Ética profissional*: Além do estrito cumprimento das Leis, dos Códigos de Conduta e das normas internas, exige-se de todos os profissionais do Banco Santander atuar com a máxima honestidade e transparência, considerando-se sempre o interesse do Grupo e dos clientes acima da posição pessoal.

A executiva entrevistada resumiu o conteúdo da identidade a partir da missão do banco, apresentada em novembro de 2008, em nível global: “*Ser uma equipe capaz de gerar boas idéias, que satisfaçam nossos clientes, sejam rentáveis para nossos acionistas e nos consolidem como um líder financeiro internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade*”.

Os administradores do banco no Brasil consideraram como uma grande evolução, por parte do Santander, o acréscimo dos conteúdos existentes na missão atual do banco no mundo inteiro, como a questão do trabalho em equipe e a satisfação do cliente, antes inexistentes na identidade da marca. Entretanto, ainda havia outros aspectos que precisavam ser acrescentados à marca, a fim de que esta conseguisse corresponder ao que o público brasileiro esperava.

B2. Brasil

Uma vez consideradas as dimensões essenciais da marca espanhola, a administração do banco no Brasil procurou compreender quais aspectos de identidade também deveriam ser acrescentados à marca Santander, ou seja, o que a marca representava no Brasil e que, de alguma forma, não estava contemplado na identidade original da marca na Espanha.

A partir da fusão com o Banco Real, as identidades de ambas as marcas foram consideradas como complementares, com foco em eficiência, criatividade e relacionamento (ISTO É, 2010b).

Um aspecto curioso foi que, durante esse processo de releitura da identidade no Brasil, algumas dimensões que foram acrescentadas localmente foram consideradas também pelos gestores da marca na Espanha, que compreenderam que tais dimensões também eram parte da identidade original do Santander. Um exemplo disso foi a consideração do indivíduo, do ser humano, no centro do negócio.

Então a hora em que eu começo a te ver como indivíduo, eu começo a perceber que você pode ter mais de um papel nessa relação com a marca, cliente, fornecedor, acionista, [...] cidadão, e isso não é uma coisa de brasileiro. Qualquer empresa no mundo que esteja minimamente conectada com o desenvolvimento da sociedade está indo para esse formato de olhar.

Essa questão tem estado fortemente presente nas comunicações do Santander no Brasil, e remete ao surgimento do conceito de cultura de colaboração, no qual se entende que as pessoas podem apresentar idéias e perspectivas que ajudem o banco a oferecer melhores produtos e serviços aos clientes.

Outro componente importante acrescentado à identidade original da marca foi a questão da sustentabilidade, que é a capacidade de fazer negócios incorporando questões sociais, ambientais e econômicas no setor bancário. Embora também seja fortemente considerada na Espanha, e faça parte da missão do banco em nível mundial, a sustentabilidade possui um aspecto mais sensível no Brasil, dadas as condições mais precárias de alguns setores socioeconômicos do país e, também, a forte influência do Banco Real, que já utilizava a bandeira da sustentabilidade há algum tempo. Atualmente, a sustentabilidade tem uma posição de destaque na estrutura de decisões do banco, e influencia muitas das relações deste com seus *stakeholders*.

Então a gente foi tirando a placa Banco Real de um monte dessas operações, porém já sabendo claramente que tipo de valor, que tipo de intenção estratégica, tipo de identidade, qual era a essência que a gente estava tentando manter, que foi a primeira coisa que a gente construiu.

O Real tinha uma coisa muito forte, que a gente mantém como cultura, de pensar em negócios sustentáveis [...]. Nosso interesse é incorporar a prática sustentável no banking. Então é ter produtos e serviços que consigam fazer com que as questões ambientais e sociais sejam consideradas e que aquilo gere lucro e que a gente possa prosperar de uma maneira de fato sustentável.

E pensando no que a gente herdou principalmente do Real [...] tudo isso para poder ir para o mercado de cliente com a garantia de que a gente muda a placa do Real, mas a gente mantém um monte de coisa legal que já tinha no Real enquanto pensamento, estratégia, identidade e essência, trazendo coisas muito legais que tinham no Santander também e que as pessoas não percebiam, por milhões de motivos.

A dimensão do vigor da marca, simbolizada pelo fogo do logotipo e pela cor vermelha (Figura 43), precisou sofrer algumas adaptações ou releituras, quando da entrada do banco no Brasil. Historicamente, conforme os entrevistados colocaram, algumas empresas espanholas que vieram atuar no Brasil não conseguiram formar uma imagem favorável junto ao público brasileiro, principalmente devido aos aspectos de agressividade excessiva, ambiciosa e predatória de muitas delas.



Figura 43 – Logotipo da marca Santander

FONTE: <http://www.santander.com.br>

A cor vermelha, em geral, encontra associações negativas em muitas culturas, como nos seguintes exemplos: a nota vermelha e ruim na escola; os indicadores de *performance* em vermelho (que significam que tais indicadores estão ruins); o sangue é vermelho (alusão à violência e/ou morte); o sinal de trânsito para parar é vermelho; o cartão de expulsão no futebol é vermelho; dentre outras aplicações negativas dadas à cor. Dessa forma, o Santander precisou buscar atribuir um novo significado aos seus símbolos mais importantes, como o fogo e o vermelho, associando-os a aspectos positivos (Figuras 44 e 45), por meio de uma associação, por exemplo, com a Ferrari e a Fórmula 1, muito valorizadas no Brasil.

E com essa coisa do vermelho ainda, falam “nossa, é sanguinário, é agressivo”, mas pelo lado ruim. Então a gente também está muito preocupado, em falar o que há de positivo no fogo? Fogo é vida, fogo é motivação, é o vigor que eu estou falando [...] tem um monte de aspectos positivos, e o vermelho também pode ter [...] e é uma cor muito poderosa.



Figura 44 – Anúncio da marca Santander

FONTE: VEJA, 2010a, p. 2-3

A reinterpretação da cor vermelha associada à marca procurou ressaltar a questão do lado quente da cor, de proximidade humana, de paixão, de vontade de viver, em contraposição ao lado mais desfavorável da cor, ligado à agressividade.

FUNDO GRANDE PRÊMIO

Santander, torcedor e patrocinador oficial da Scuderia Ferrari.

DEIXAR SEU DINHEIRO RENDENDO ENQUANTO VOCÊ SE DIVERTE PELO MUNDO. VAMOS FAZER JUNTOS?

Alguns investimentos podem realizar sonhos. O Santander sabe disso e, por isso, lançou o **Fundo Grande Prêmio Renda Fixa**. Com ele, você rentabiliza seu dinheiro e ainda concorre* a kits da Scuderia Ferrari e a viagens inesquecíveis com acompanhante: 4 dias em Valência, Milão (Monza) ou São Paulo, ou 4 dias em Bologna, com passeio de Ferrari pela cidade de Maranello.

- * Aplicação mínima inicial de R\$ 5 mil.
- * A cada R\$ 5 mil de saldo médio mensal investido, você tem direito a um número da sorte.
- * Sorteios mensais pela Loteria Federal.

Kit da Scuderia Ferrari com mochila, camiseta e boné.

Saiba mais:
www.bancoreal.com.br/grandepremio
www.santander.com.br/grandepremio

BANCO REAL **Grupo Santander Brasil** **Santander**

Valorizando ideias por uma vida melhor.

Figura 45 – Anúncio da marca Santander
 FONTE: VALOR, 2010, p.8-9

Assim, as dimensões da identidade da marca em sua origem, como inovação, agressividade, valorização das idéias, solidez, gerenciamento de risco, vigor, a cor vermelha e a busca por liderança, foram mantidas quando da construção ou releitura da identidade da marca no Brasil. Entretanto, tais dimensões não foram consideradas como as únicas centrais, visto que a compra do Banco Real trouxe acréscimos muito impactantes à visão que se tinha da marca.

Mas é verdade que a marca hoje é super importante no que é a cara do banco, porque tem todos esses elementos de agressividade, de crescimento, de ambição, de vontade, que, para o brasileiro, muitas vezes tem a conotação negativa, do cara que destrói, do cara que é ambicioso. Dinheiro para o brasileiro tem uma conotação de “ai, meu Deus, que pecado, a gente está ganhando dinheiro”. É um imbróglio.

Uma das primeiras considerações foi quanto ao *slogan* “O Valor das Idéias”, prontamente comunicado pelo Santander aos brasileiros. Conforme a executiva do banco, que

anteriormente fazia parte da equipe do Banco Real, essa era uma assinatura muito interessante, e que guardava grande proximidade com a identidade do Real no Brasil.

Porque, como a gente (Banco Real) estava implementando e valorizando a inovação em gestão, tudo quanto é tipo de gestão, em sustentabilidade, em gestão de pessoas, na gestão da relação com o stakeholder, um monte de coisa, que foi basicamente o que projetou o Real para a posição em que ele estava no momento em que ele foi comprado, a gente viu que “O Valor das Idéias” era muito bom.

No item anterior, sobre a identidade da marca Santander no mundo, exemplificada por meio de sua missão, foi abordada a questão da necessidade identificada, pela administração no Brasil, de acréscimo de algumas dimensões à identidade da marca para o posicionamento local. A entrevistada explicou que, para eles, a identidade, a essência ou mesmo a visão da marca corresponde, dentro do banco, ao que se chama atualmente de “Nosso Compromisso” e “Nosso Modelo”, criados no início de 2009, e válidos somente para a marca no Brasil:

*“Nosso Compromisso: somos prestadores de serviços financeiros e acreditamos que a **confiança** deve ser a base de todos os nossos **relacionamentos**. Criaremos **vínculos** de qualidade entre nós, funcionários, e com nossos clientes, fornecedores e acionistas para **juntos** buscarmos idéias inovadoras em gestão, produtos e serviços que respondam aos desafios da nossa época. Assim, seremos líderes do nosso setor e referência **para o Grupo Santander**, para o nosso país e para o mercado em geral”.*

A executiva do banco explicou que os itens grifados possuem um significado muito grande para a identidade da marca, e citou, por exemplo, a questão da confiança. Para o Santander, a confiança vai além de garantir ao cliente que o banco não fará “nada de errado” com o seu dinheiro, e possui dimensões muito mais profundas, como a questão dos patrocínios e do empréstimo financeiro a empresas de atividade duvidosa.

Eu tenho uma responsabilidade com o dinheiro que estou captando com você, cliente. Sou co-responsável e você cliente é co-responsável pelo que o banco faz com o seu dinheiro. Então se você escolhe o seu banco pensando nisso, é aquela história, o dinheiro que você coloca aqui vale mais do que o dinheiro que você coloca no concorrente, porque eu me preocupo muito mais com o destino que eu vou dar a ele do que o vizinho.

Outro destaque é quanto à palavra “vínculos”, que remete aos relacionamentos e à consideração de todos os *stakeholders* estratégicos para o banco, que englobam funcionários, clientes, fornecedores, acionistas etc.

O “Nosso Modelo” do Santander (Figura 46) também representa, de alguma forma, a identidade da marca no Brasil, sendo a representação visual do compromisso do banco. O

desenho da figura traduz o conceito de confiança e foi impresso no verso de todos os cartões de visita dos mais de 50 mil funcionários do banco (ISTO É, 2010b):



Figura 46 – Modelo brasileiro de gestão do Banco Santander
 FONTE: <http://www.santander.com.br>

A entrevistada explicou algumas das dimensões desse modelo, e colocou que a questão central é a mensagem de inovar e revolucionar a forma de se fazer banco. Assim, tudo começa com as pessoas, pois representam a base de todos os relacionamentos, e que devem gerar idéias que serão aplicadas em gestão, em produtos e em serviços. A inovação no jeito de atuar como banco gera também uma atuação sustentável por parte da empresa.

Em seguida vêm quatro pontos importantes, relacionados aos *stakeholders* estratégicos já mencionados, que são o engajamento dos funcionários, a parceria com os fornecedores, o respeito ao meio ambiente, e o envolvimento com a sociedade. Todas essas coisas somadas, a fim de se obter satisfação dos clientes, resultando também em resultado para os acionistas, liderança no setor e referência na sociedade.

Outra dimensão acrescentada à identidade original da marca foi a do crescimento, exemplificado por meio do firme propósito do Santander em construir o melhor banco do país (Figura 47). Um dos entrevistados afirmou que essa dimensão não foi algo imposto pela Espanha, mas que surgiu como uma grande causa corporativa do Santander no Brasil.

É diferente falar “eu quero ser o maior banco”, de “eu quero ser o melhor banco”. O melhor, não o maior [...]. Já existia essa preocupação de ser o melhor também, claro, porque a gente já imagina que o pilar do crescimento, vem por ser o melhor, por atender melhor, por fazer as coisas melhor. Você não cresce sendo o pior, não tem como. As pessoas não vão te escolher, ainda mais um mercado comoditizado, que é banco.

Nosso compromisso é construir o melhor banco no País, para você e junto com você.

Nós do Santander e do Banco Real queremos assumir um compromisso com você: um compromisso com as boas ideias. As suas, as de cada um de nós que trabalha no banco, enfim de todo mundo. Ideias que fazem bem para sua vida, para a sociedade e para o meio ambiente. Ideias que inovam em tudo. No jeito com que você se relaciona com seu banco e com seu dinheiro. Porque mais importante do que ser um grande banco é ser um banco de grandes ideias, daquelas que tornam sua vida ainda melhor. Junte-se a nós: www.gruposantanderbrasil.com.br

Grupo Santander Brasil
Valorizando ideias por uma vida melhor.

BANCO REAL Santander

Anúncio feito com funcionários, clientes e fornecedores do Grupo Santander Brasil.

Figura 47 – Anúncio dos bancos Real e Santander

FONTE: VALOR, 2009b, p. 6-7

Um fato interessante, revelado durante uma entrevista, foi que a administração espanhola do banco reagiu com certa estranheza, a princípio, quanto a esses elementos que constituem o modelo brasileiro da marca. Mas, conforme os resultados da operação no Brasil foram sendo revelados com grande sucesso (a unidade brasileira do banco espanhol representou mais de 20% do lucro líquido do grupo e 53% do ganho na América Latina, no primeiro semestre de 2009), a Espanha entendeu que o Santander no Brasil tinha, finalmente, escolhido uma estratégia de atuação muito acertada.

No próximo item serão apresentadas as ações do Santander para comunicar o posicionamento de sua marca ao público-alvo espanhol e brasileiro.

C. Sistema de Implementação de Identidade de Marca – Posicionamento e Acompanhamento

Neste item são descritos os principais aspectos do posicionamento da marca na Espanha, e a influência da cultura espanhola, comparativamente ao processo de posicionamento da marca no Brasil, com seus principais obstáculos e riscos, a comunicação da proposta da marca ao público-alvo, o acompanhamento por meio de pesquisas de formação de imagem, principais dificuldades e resultados positivos do processo.

Um dos entrevistados explicou a questão do processo de posicionamento da marca no mercado externo, e expôs que a marca precisa ter uma identidade única no mundo todo, apesar das adaptações necessárias. Assim, a empresa precisa ter claramente definidos quais são seus valores e qual a sua identidade, independente do país ao qual pertence originalmente.

Então, falando do Santander, eu estou na Espanha, eu entendo que a marca significa inovação, crescimento, significa mudança de mercado, mudança positiva, querer construir o novo. Eu vou para o Brasil, vou para a Argentina, ou para os EUA, não importa para onde, para a Ásia, eu também enxergo inovação, eu também enxergo o crescimento, a agressividade no aspecto positivo, só que uma outra interpretação. A maneira como cada um interpreta isso é que difere, mas todos estão falando a mesma coisa, cada um dentro de seu modo de ver a vida, mas é a mesma coisa.

Relativamente ao processo de transição por ocasião da compra de marcas bancárias, a entrevistada explicou que, devido à experiência do grupo em aquisições, no caso da compra do Banco Real optou-se por não proceder ao processo de transição mais lento, visto que a intenção do banco era implementar uma mudança mais direta:

Imagina que a gente criasse lá, “chaminha” (a imagem da chama de fogo, constante do logotipo) Santander Real, ou Real Santander, o que quer que seja, você precisa de um tempo e de um esforço, de dinheiro e de consistência e de coerência para que as pessoas comecem a entender o que é aquilo, para logo depois mudar? Então o que a gente preferiu fazer foi, manter as duas placas, e muito apoiado também na experiência do grupo, de aquisição, e na intenção da Espanha, que era mudar direto, a gente estudou alguns cenários de transição, mas optamos por não fazer (comentários nossos).

Nos próximos itens serão descritas as formas e estilos de comunicação do posicionamento da marca na Espanha e no Brasil.

C1. Espanha

A comunicação do posicionamento da marca na Espanha possui dois componentes muito fortes, presentes na maior parte das peças feitas para o público local: inovação e valor. A

assinatura do banco, não somente na Espanha, como também em todos os demais países de atuação, consiste no *slogan* “O Valor das Idéias”. O componente de inovação refere-se à intenção do banco em agregar novas formas de se fazer a gestão da marca e dos negócios como um todo, além de inovar na oferta de produtos e serviços ao cliente; enquanto que o componente de valor refere-se à liderança financeira almejada, ao poder de transformar uma sociedade por meio da melhor utilização do dinheiro.

O elemento de agressividade e de inovação, presentes na construção da identidade da marca Santander, são comunicados ao público por meio do ganho financeiro para o cliente. Para o espanhol, a questão do ganho financeiro na relação com o banco tem que estar muito clara (Figuras 48 e 49), fundamentada em um compromisso de troca que seja vantajoso para ambas as partes:

Então o Santander foi o primeiro banco a não cobrar tarifa de determinados produtos. Então ele é um banco que dá benefícios para os clientes, tira a tarifa. Então é muito clara essa relação de ganho para o cliente. Mas é uma relação comercial, é uma relação de... que é facilmente mensurável, não é uma questão emocional.



Figura 48 – Anúncio do Banco Santander na Espanha

FONTE: material cedido pelo entrevistado

Portanto, para os espanhóis, a relação com o banco deve ser baseada principalmente em ganhos financeiros e em decisões puramente racionais. Como descreveu um dos entrevistados:

Então é uma relação muito “faça isso que eu te dou aquilo”. E para aí. E se dão super bem e é assim que desenvolve. Diferentemente daqui. Aqui no Brasil claro, isso é importante, mas não é só isso. Uma relação pautada só nisso fica uma relação mais fria não é? Mas lá não, lá funciona bem assim.

A executiva entrevistada acredita que há uma grande parcela de influência da cultura espanhola nas comunicações do Santander na Espanha, pois os aspectos culturais devem ser utilizados a fim de obter as mobilizações desejadas do cliente em relação a uma marca.



Figura 49 – Anúncios do Banco Santander na Espanha

FONTE: material cedido pelo entrevistado

Na opinião de um dos entrevistados, o Santander se apóia na maneira de pensar da sociedade espanhola para comunicar seu posicionamento, e entende que isso deve ser assim, pois de outra forma pode haver um descompasso nessa comunicação, não sendo esta efetiva. Os aspectos culturais, para o executivo, são formados como resultado de uma mistura de religião, de história, de geografia, e de outros registros pelos quais o país já passou, como guerra, fome etc.

Analisando-se os anúncios impressos percebe-se uma comunicação muito objetiva, sem grandes apelos emocionais, correspondendo àquilo que o público-alvo espanhol espera da marca bancária.

C2. Brasil

A comunicação do posicionamento da marca Santander no Brasil ganhou contornos mais significativos principalmente a partir da compra do Banco Real. Quando houve a aquisição, a administração do Santander considerou as duas assinaturas dos bancos como altamente complementares (“O Banco da Sua Vida” – Real; “O Valor das Idéias” – Santander), gerando o *slogan* adotado no Brasil: “Valorizando Idéias por Uma Vida Melhor”.

Então são as idéias minhas, suas e do outro para quê? Para a gente viver melhor, seja do ponto de vista de serviço bancário, da sua capacidade de poupança, de realizar a compra da sua casa, de criar um jeito de ter lucro por muito mais tempo, que é aquela história do lucro sustentável.

Uma das crenças da marca no Brasil, defendida por seu presidente, é que as ações tomadas pelo banco devem refletir a identidade da marca e a imagem que se pretende formar na mente do cliente, sendo que o novo significado tem que ter aderência com a realidade, não podendo ser algo artificial. De acordo com um executivo do banco:

Então antes de saber o que vamos falar, a gente estava mais preocupado em saber como a gente queria agir. Quem é você? Como você age? Não tem mais espaço para falar uma coisa e fazer outra.

Retomando a identidade da marca no Brasil, representada pelo compromisso do banco (apresentado anteriormente), a campanha do “Juntos” tem sido muito utilizada pelo Santander em praticamente todas as suas comunicações (Figura 50). Criada pelo publicitário Julio Ribeiro, da agência Talent, essa campanha faz parte do esforço do banco em relançar a identidade do grupo no Brasil. A campanha foi criada pensando-se em propor ao cliente um novo tipo de relação deste com o banco, com uma característica de leveza, a fim de que os clientes do Real aceitassem o Santander (ISTO É, 2010b).

A idéia que permeia isso tem a ver, conforme a entrevistada, com a questão da interdependência entre empresas e clientes, no sentido de criar coisas inovadoras e que respondam aos desafios atuais, e também quanto à interdependência entre diferentes nações, quando se trata de questões socioambientais e de sustentabilidade. Durante uma das entrevistas foi reproduzida uma frase de autoria do presidente do banco, o Sr. Fábio Colletti

Barbosa, que exemplifica um pouco dessa questão: “não dá para ir bem, num país que vai mal”.

Juntos

Juntos é mais do que uma palavra: é um jeito novo de fazer negócio.

Novo porque considera e aplica as ideias que vêm de nossas equipes, de nossos fornecedores, de nossos clientes e da sociedade, formando uma verdadeira rede de colaboração.

Juntos tem o poder de concentrar esforços na direção certa.

O Juntos promove uma relação mais transparente.

Juntos é a maneira de incluir você nas decisões de seu interesse.

O Banco Real, o Santander e todos os nossos clientes agora estão juntos.

Juntos para construir aquele banco que você sempre idealizou.

BANCO REAL Grupo Santander Brasil Santander

Valorizando ideias por uma vida melhor.

Figura 50 – Anúncio sobre a campanha “Juntos” do Santander

FONTE: RAZÃO DE INVESTIR, 2009, p. 7

A campanha que usa o “Juntos” como ênfase marca uma nova fase de comunicação do banco, que reforça outro jeito de fazer negócios, considerando as opiniões dos colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade. A idéia de fazer as campanhas com a frase “Vamos Juntos?” teve como objetivo transmitir calor humano ao brasileiro, e também comunicar um aspecto de humildade do banco Santander, aspecto este não comumente enxergado nas empresas espanholas, pelos brasileiros.

Então ou a gente se une nessas questões para realmente construir o novo, porque o novo - e isso é outra mudança muito importante - tem que ser bom para mim, bom para a empresa, bom para a sociedade, bom para todos os stakeholders. Antigamente não; tinha que ser bom para o acionista, ponto. O mundo ficou complexo, perceberam que não dá [...]. Porque se você desconsiderar a sociedade na equação empresarial você coloca em risco o seu negócio.

Essa atual campanha do banco, que trouxe a idéia do “fazer juntos”, funcionou como uma espécie de interpretação da identidade e posicionamento do banco para o Brasil, visto que tal campanha foi feita especialmente para o público local. A peça da Figura 51 demonstra esse posicionamento:



Figura 51 – Anúncio sobre a campanha “Juntos”do Santander
 FONTE: VALOR, 2009/2010, p. 6-7

A intenção do banco Santander por meio da campanha do “Juntos”, conforme um dos entrevistados, foi a de propor ao público brasileiro a construção de produtos e serviços inovadores, diferentes e sob medida às necessidades de cada cliente, com o propósito de ouvir o que o público do banco tem a dizer. Dessa forma, pretendeu-se criar um elemento de diferenciação do Santander em relação aos demais bancos, sendo que, em uma das peças de comunicação televisiva (filme “O mundo não precisa”) era apresentada a questão de que não se pretendia criar mais um banco no mundo, mas sim um banco que fizesse diferença na vida das pessoas. A seguir, o texto apresentado no filme, reforçando a intenção do Santander em ser um banco diferente: “*O mundo não precisa de mais um banco. E agora que o Banco Real*

e o Santander se uniram, não queremos propor um banco novo. Queremos propor uma idéia nova. A idéia do “Juntos”. Porque juntos teremos mais gente perseguindo sua vocação. Juntos, mais negócios sustentáveis terão sucesso. Juntos, universitários terão mais perspectivas. Juntos, podemos deixar a sua relação com o dinheiro mais harmônica. Disso o mundo precisa. Nós queremos ser um banco indispensável num mundo que não precisa de mais um banco”. E em seguida, o slogan: “Santander, valorizando idéias por uma vida melhor. Vem junto!”.

A administração do Santander tem estado bastante envolvida nesta campanha, a fim de que a essência da marca (inovação) não se perca ou fique muito diferente da identidade original. Portanto, os atributos centrais da essência da marca, como inovação e agressividade, foram mantidos também no Brasil, em linha com a intenção dos administradores da marca de que a identidade desta fosse mantida em todos os países. Um dos entrevistados afirmou que, mesmo a idéia do “Juntos”, que funcionou como uma dimensão complementar da identidade no Brasil, não pode ser considerada como desconectada daquilo que a marca procura transmitir globalmente. O que se pode afirmar é que a forma como foi materializada a idéia do “Juntos”, no Brasil, foi muito voltada aos aspectos locais, sendo que uma das principais dimensões dessa campanha foi justamente o atributo da verdade em todas as campanhas.

Em uma delas, o empresário Walter Mancini (Figura 52), dono de restaurantes na cidade de São Paulo, afirma o quanto a parceria com o banco melhorou seus negócios, trazendo um aumento de 30% no movimento de sua “rua” de restaurantes. O filme feito para o anúncio em televisão não seguiu nenhum roteiro, de acordo com um dos entrevistados, sendo realizado apenas com a presença do empresário, de seu interlocutor e dos profissionais responsáveis pela filmagem.

A câmera está filmando o que ele está falando de verdade, não teve roteiro. E não tem como ter roteiro. O cara chegou lá e falou “fala como é a sua relação com o Santander”. E a câmera do lado, e ele falando. O filme foi isso [...]. Quando a gente pega o Walter Mancini, você olha lá, é ele falando. Ele fala daquele jeito e ele é assim, e não foi obrigado a falar nada [...]. A comunicação no mundo, inclusive está mudando, foi construída muito com essa imagem.

A perspectiva e a premissa dos bastidores acabaram. Você não faz mais nada escondido, você não consegue construir uma imagem baseada na falsidade, que bom, felizmente, essa é a grande vantagem da globalização. Qualquer coisa que você faça que é ruim, o cara vai lá, filma, põe no youtube, acabou. Você está exposto 24 horas por dia, não tem mais bastidores, não tem mais preparo. Aqui a gente fala que a gente planeja, planeja, planeja, para, na hora, improvisar melhor.



Figura 52 – Anúncio sobre a campanha “Juntos” do Santander
 FONTE: ISTO É, 2010a, p. 2-3

Portanto, mesmo considerando-se como fundamentais os valores da marca como vindos da Espanha, a percepção da necessidade de reinterpretar tais valores resultou em um processo de comunicação da identidade da marca que correspondia, de forma mais adequada, àquilo que o brasileiro gostaria de encontrar em uma marca bancária que realmente quisesse se destacar dentre as demais.

Na verdade os valores que vieram lá de fora são valores muito bons, nós gostamos. E nosso trabalho foi: “como é que a gente interpreta isso”? Não mudar fora, e não falar que aqui vai ser diferente. Não é. Diferente é a forma como eu materializo, mas falar de inovação, de crescimento, de trabalho em equipe, isso é em qualquer país. Então, como é que interpreta isso? Essa é que é a leitura.

Em um dos filmes do Santander no Brasil, intitulado “Cada um por si”, um ator apresenta várias situações em que pessoas ou organizações são mostradas em ações realizadas de maneira individual ou, de outra forma, em um pensamento coletivo. O texto do filme, retirado do site do Santander, diz o seguinte:

“Falando sério, esse negócio de cada um por si não está dando certo né? Olha só, uma empresa cresce, acabando com os recursos naturais. Isso é sozinho. Agora, uma empresa faz do reflorestamento o seu negócio. Isso é juntos. Uma pessoa vive bem sem olhar para os problemas ao seu redor. Isso é sozinho. Alguém cresce, fazendo a sociedade crescer. Isso é juntos. Um banco acha que o seu negócio é investir em si mesmo. Isso é sozinho. Um banco

acha que o seu negócio é investir nas idéias das pessoas. Isso é juntos. Os melhores negócios do mundo são os melhores negócios para o mundo. Vamos fazer juntos?”. E em seguida, o slogan: *“Santander, valorizando idéias por uma vida melhor. Vem junto!”*.

O Santander tem realizado pesquisas para acompanhar a percepção do público brasileiro quanto ao seu posicionamento, principalmente a partir da campanha do “Juntos”. Entretanto, como se trata de uma comunicação relativamente nova, os executivos ainda não vêem uma consonância com a identidade que se pretendeu construir, e entendem que a formação de uma imagem que corresponda à identidade da marca é algo que exige um período de tempo, e que, talvez, no futuro, essa percepção possa ser medida novamente, e encontre mais correspondência com aquilo que o Santander pretendeu transmitir no Brasil.

Uma das últimas questões colocadas durante as entrevistas foi sobre as principais dificuldades e resultados positivos no processo de posicionamento internacional da marca, no caso específico, no Brasil.

Como resultados positivos de todo o processo, foi citada, por um dos entrevistados, a questão do maior engajamento dos funcionários do banco, que passaram a entender melhor os objetivos do negócio e a assumi-los de forma mais comprometida. Essa mudança de postura por parte das equipes tem sido percebida por meio das comunicações internas do banco, tanto nas reuniões, quanto por meio de mensagens eletrônicas. Uma das formas de interação que foi criada para os funcionários é o Círculo Colaborativo (www.circulocolaborativo.com), no qual os funcionários podem acessar e interagir de maneira irrestrita com todos os demais funcionários do banco. Por meio desse canal puderam ser conhecidas as percepções de um grupo de *stakeholders* particularmente importante para o Santander, que são os funcionários.

Outro resultado positivo citado por um dos entrevistados foi a mudança na percepção da marca, pelos clientes, ainda que de maneira sutil. Os administradores da marca têm percebido que o público do banco tem passado a interpretá-lo como uma organização mais “quente”, mais flexível. Nas palavras de um entrevistado:

Quando você vê esses filmes de “Juntos” você olha e diz “isso aqui é coisa do Real”. Tem carinho de Real. Só que vermelho. E foi proposital a carinho de Real. Era isso que a gente queria. O Real fez muito sucesso, como é que a gente pega tudo que foi conseguido no Real e coloca aqui no Santander só que, não eliminando o Santander, o Santander também é bom. Como é que a gente consegue unir os dois? Ter essa visão de um, do legal, com a inovação do Santander? E coloca tudo junto, esse que é o trabalho. Foi proposital.

Assim, a campanha do “Juntos” funcionou como a interpretação brasileira sobre a questão da inovação e do desenvolvimento buscados pelo banco, e tem sido muito utilizada, tanto em filmes televisivos quanto nos anúncios impressos, para o posicionamento da marca no Brasil.

5.2.5 Análise do Caso Santander

Para os executivos entrevistados, apesar da globalização, ainda há uma forte tendência à valorização dos aspectos regionais, visto que as pessoas, de certa forma, temem o novo e as mudanças. Assim, defendem que ocorre muito mais uma hibridização cultural que uma homogeneização de diferentes culturas (PUTNAM, 1993; HAMILTON, 1994; FUKUYAMA, 1995; INGLEHART; BAKER, 2000). Ambos avaliam muito positivamente o fato de que as pessoas e as nações não serão iguais, e que cada grupo social manterá suas peculiaridades culturais, ainda que não completamente intactas, mas transformadas.

Outra questão que também esteve presente nos discursos de ambos os entrevistados foi a questão das diferenças culturais existentes dentro do próprio país (STEWART, 1955; HANNERZ, 2000), reforçando a idéia de que as nações nunca serão homogêneas, pois a homogeneidade não existe nem mesmo dentro de uma única nação.

Apesar de o Santander ter começado a atuar no Brasil há 53 anos, somente nos últimos 10 ou 15 anos é que a marca passou a ser mais conhecida pelo público brasileiro, visto ter mantido suas operações no país, durante muitos anos, por meio de diferentes pessoas jurídicas. Além disso, outra decisão que acabou postergando o reconhecimento da marca no Brasil foi que o banco passou a considerar as crenças e valores do brasileiro muito mais fortemente a partir da compra do Real. Talvez o Santander tivesse conseguido se posicionar antes e de maneira melhor no Brasil se tivesse considerado as questões culturais e passado a operar com uma única marca assim que iniciou suas operações no país.

Entretanto, considerando-se a imagem desfavorável do brasileiro em relação a empresas espanholas, de maneira geral, talvez o Santander tivesse que investir em um longo processo de posicionamento da marca no Brasil, mesmo sem ter garantias de que conseguisse comunicar uma identidade mais facilmente aceitável pelo público local. Nesse sentido, a compra do Real, uma marca forte e bem posicionada entre os brasileiros, foi uma decisão muito acertada em termos de posicionamento no mercado local, visto que o Santander conseguiu associar as qualidades do banco Real a sua própria identidade de marca.

A associação ocorrida entre as identidades de ambos os bancos possibilitou ao Santander não ter que investir em estudos aprofundados sobre a cultura brasileira, pois muitos dos executivos locais, que foram mantidos, já eram familiarizados com essa. Por se tratar de um setor de serviços considerado não atrativo ao público, relacionado a dívidas, taxas, e problemas financeiros de maneira geral, o posicionamento de uma marca bancária envolve um esforço muito maior em termos de construção de identidade e de comunicação efetiva com o público-alvo. Nesse sentido, a associação com o banco Real agregou aspectos vantajosos para o Santander, por se tratar de uma marca conhecida e admirada pelos brasileiros.

Apesar do não enfoque em pesquisas culturais no Brasil, em certo sentido o posicionamento da marca Santander tem sido orientado pela cultura local, visto a manutenção dos executivos brasileiros na alta administração do banco, associada à adoção de muitas das dimensões da marca Real à construção da nova identidade do Santander no Brasil.

A inovação, essência da marca, está contemplada na assinatura mundial da marca (“O Valor das Idéias”), juntamente com a questão da pujança financeira. O banco cresceu de forma orgânica baseado nessa inovação de produtos e serviços, que está presente nos 40 países. O aspecto da inovação possui muitas dimensões, e engloba inovações em produtos, serviços, soluções, gestão de pessoas e de fornecedores, relacionamento com acionistas e com a sociedade, ou seja, a inovação no jeito de fazer banco, como um todo.

As entrevistas revelaram que a identidade central da marca Santander, (KAPFERER, 2003; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000) é composta pelas dimensões constantes da Figura 53. Dessa forma, embora tais dimensões sejam consideradas inegociáveis e essenciais para a identidade da marca, as operações locais do Santander são autorizadas a proceder às adaptações necessárias, a fim de que encontrem correspondência junto ao público-alvo local. Mas, de alguma forma, todas essas dimensões são mantidas na identidade da marca quando o Santander passa a atuar em mercados externos (KAPFERER, 2004).

Visto se tratar da fusão de duas marcas com identidades fortes, algumas dimensões da identidade do Real foram acrescentadas à identidade adaptada do Santander no Brasil, como eficiência, criatividade, relacionamento e sustentabilidade. Embora esta última dimensão estivesse presente na identidade original do Santander, foi considerada de maneira mais profunda por ocasião da construção da nova identidade, pois no Brasil a questão da sustentabilidade se encontra em um patamar diferente daquele dos países europeus.

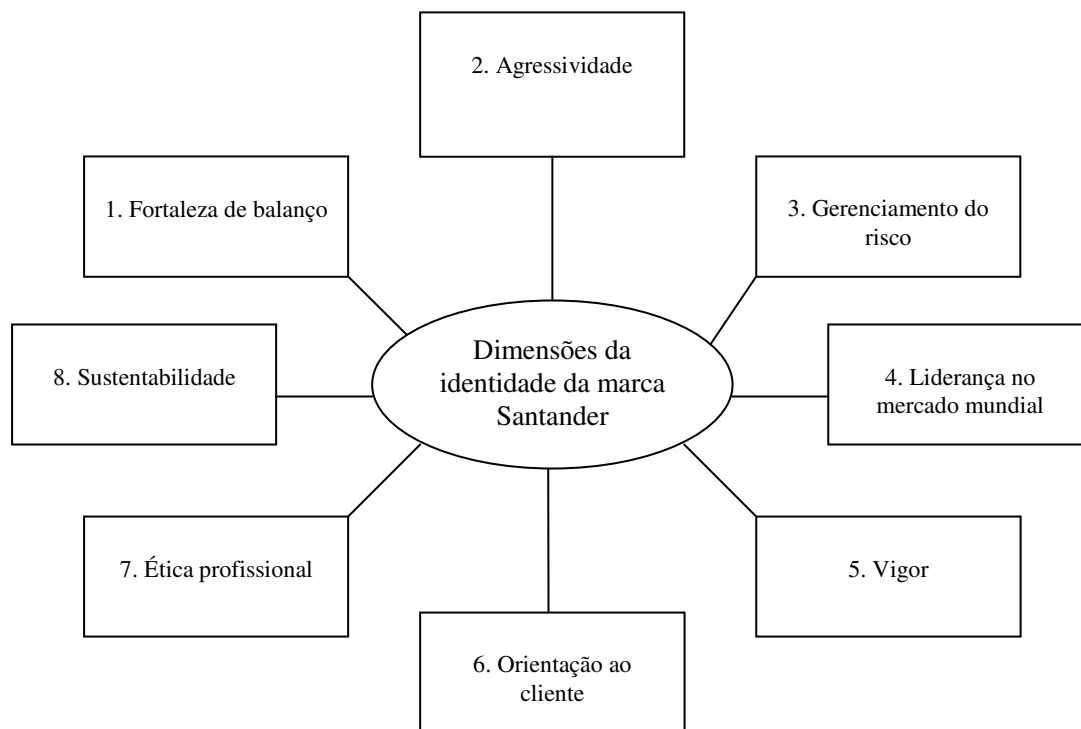


Figura 53 – Dimensões da identidade da marca Santander

Assim, a complementação de uma identidade de marca (Santander) com aspectos da identidade da outra marca (Real) foi uma solução satisfatória encontrada pelo banco espanhol, que procurou reforçar aspectos da identidade da marca brasileira, agregados ao que o Santander também possuía de melhor em termos de valores e premissas da marca, relativamente às necessidades locais. Ao mesmo tempo, considerou o que a marca comprada possuía de valor e identidade que fossem complementares a sua própria marca, o que resultou em um posicionamento de cunho mais emocional (ELLWOOD, 2004).

Houve uma forte proximidade entre as dimensões centrais das identidades de ambas as marcas, visto que o banco Real também se encontrava em um momento de valorização da inovação em gestão, em sustentabilidade e em foco nas pessoas. Assim, a assinatura mundial do Santander, “O Valor das Idéias”, correspondeu ao que já estava sendo trabalhado no Real no Brasil, por ocasião da compra pelo Santander. Portanto, a fim de deixar a marca Santander com um aspecto mais emotivo e mais simpático ao público brasileiro, foi possível proceder a uma junção das marcas com poucas modificações em termos de identidade, mas com significativas alterações na forma de se comunicar com o público local.

A dimensão do relacionamento, com vários *stakeholders* e não somente com o cliente, tem sido considerada como uma das mais importantes no novo posicionamento da marca no

Brasil. Assim, o indivíduo, seja ele cliente, funcionário ou acionista, tem sido colocado no centro dos negócios, como demonstra o modelo de gestão do banco. Essa dimensão é muito valorizada na cultura brasileira, considerando-se sua característica mais afetiva, mais emocional.

Uma questão fundamental, e que é parte essencial da marca Santander em todo o mundo, é a questão do vigor e da utilização da cor vermelha. Enquanto o espanhol não se sente intimidado com o significado da cor (agressividade), muito disso por aspectos culturais fortes (as touradas são exemplos emblemáticos), para comunicar a marca ao brasileiro foi necessário atribuir um novo significado à cor da marca, considerando-se que o vermelho, como essência do Santander, não poderia ser amenizado ou substituído por outro tipo de cor.

Assim, todas as peças de comunicação foram feitas mantendo-se o vermelho (e em muitos casos até mesmo enfatizando-o), procurando associá-lo a coisas consideradas positivas pelo brasileiro: coração, emoção, paixão, vibração, a marca Ferrari, a Fórmula 1, o piloto brasileiro Felipe Massa, etc.

Particularmente no caso das comunicações sobre a Fórmula 1, o texto final acaba com uma frase dizendo que o Santander é torcedor e patrocinador oficial da Scuderia Ferrari (Figura 44), comunicando ao público que se trata de uma marca que não somente aceita patrocinar eventos ou pessoas, mas que torce por eles e com eles, ou seja, se emociona, se envolve. Em outro anúncio (Figura 45), a frase principal enfatiza que, enquanto o dinheiro do cliente fica aplicado no Santander e rende juros, o cliente pode se divertir pelo mundo, viajando por cidades onde se realizam as provas de corrida. Tal estratégia de comunicação possui um forte objetivo: conseguir se comunicar de maneira favorável com o público brasileiro, gerando empatia e identificação com este.

Fica bem clara a diferença de posicionamento entre ambos os países, pois a comunicação com os espanhóis é bem pautada na questão racional, de ganho financeiro, em um compromisso puramente de troca entre cliente e banco. Em uma das comunicações (Figura 48) o texto apresenta o número 4.000.000.000, e se refere a grandes soluções de crédito para empresas, e afirma que “porque se você cresce, crescemos todos”. O foco é o crescimento financeiro, valores, números, e não uma relação com traços mais emotivos, como se pretende transmitir no Brasil.

A campanha do “Juntos” foi a maneira escolhida para comunicar esse novo conceito que o banco assumiu no Brasil. É a interpretação brasileira sobre a questão da inovação com que o banco procura gerenciar todas as suas relações. Mais uma vez percebe-se o forte

direcionamento emocional contido na campanha, que convida o cliente (ou potencial cliente) a abraçar alguma causa pessoal ou social, com o apoio do banco.

A Figura 54 apresenta o processo de posicionamento da marca no Brasil:

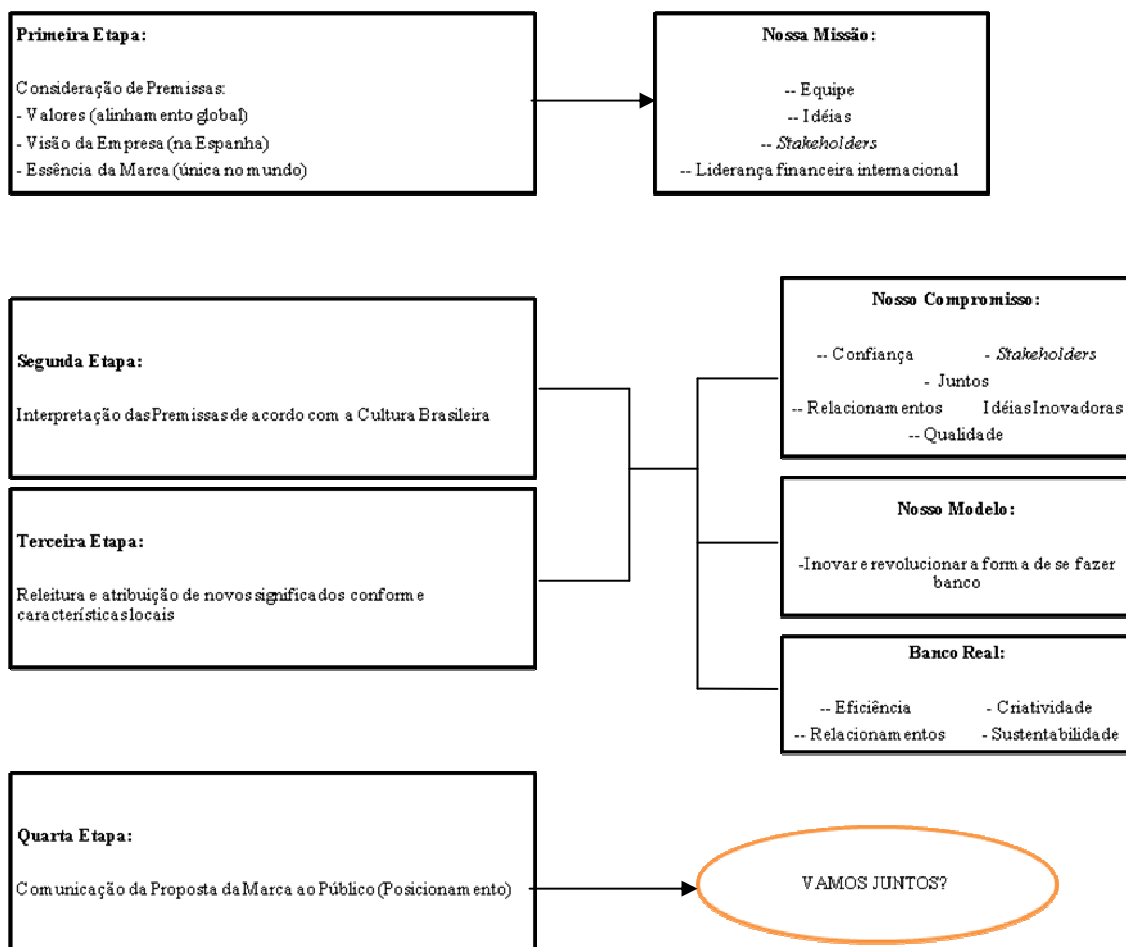


Figura 54 – O processo de criação, proposição e comunicação da identidade da marca

A primeira etapa do processo consiste em analisar as premissas conforme recebidas do país de origem (Espanha). Tais premissas englobam os valores da empresa (alinhamento global), a visão da empresa, e a essência da marca, que deve ser única no mundo. A missão do banco no mundo contém aspectos que servem como orientação para as premissas iniciais.

A segunda etapa refere-se à interpretação de tais premissas de acordo com os principais aspectos da cultura local, enquanto que a terceira etapa consiste em fazer uma releitura e atribuição de novos significados à identidade da marca, conforme as características locais. Nesse momento, para o Santander, houve três principais influências para a interpretação e a releitura: o Nosso Compromisso, o Nosso Modelo e a identidade do banco Real no Brasil.

A quarta e última etapa se resume a comunicar a proposta da marca ao público-alvo (posicionamento), o que resultou, para o Santander no Brasil, dentre outras coisas, no *slogan* que permeia todas as suas comunicações (“Vamos Juntos?”).

Portanto, de maneira resumida, a análise efetuada mostrou que o Santander tem obtido sucesso ao proceder às alterações na identidade da marca e em sua forma de se comunicar com o público brasileiro, principalmente a partir da decisão de utilizar o Banco Real como plataforma de tal posicionamento. Entretanto, a essência da marca Santander não se perdeu durante esse processo, tem sido apenas complementada com aspectos importantes da identidade da marca Real (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007), o que possibilitou ao Santander se posicionar de forma a gerar identificação com o público brasileiro, sem ignorar seus principais valores e crenças.

Tendo sido feitas as análises individuais, de maneira descritiva e não seqüencial, no próximo item será apresentada a análise comparativa dos casos estudados.

5.3 Análise Comparativa dos casos

A análise comparativa seguirá uma abordagem analítica linear (YIN, 2001) e será orientada pelas seguintes categorias de análise:

- Análise Estratégica de Marca (análise do cliente);
- Sistema de Identidade de Marca (identidade e proposta);
- Sistema de Implementação de Identidade de Marca (posicionamento e acompanhamento).

A. Análise Estratégica de Marca – Análise do Cliente

A análise do cliente contempla a questão dos aspectos culturais inerentes a cada sociedade. Nesse ponto, todos os entrevistados de ambos os bancos concordaram com uma forte influência intercultural, considerando-se o fenômeno da globalização. Com menos barreiras entre os povos, muitos aspectos de uma cultura foram adotados por outras culturas, reforçando o conceito de difusão, de Ogburn (1964) e o conceito de aculturação, defendido por Hines (2008), Hannerz (2000) e Useem (1971).

Apesar disso, todos também concordaram com uma tendência à valorização e manutenção de certos aspectos regionais, como uma autodefesa social contra mudanças que possam vir a descaracterizar a essência de uma cultura local (PUTNAM, 1993; HAMILTON, 1994; FUKUYAMA, 1995; INGLEHART; BAKER, 2000).

Quanto a esse tema, foi unânime entre os entrevistados a opinião de que ocorre muito mais uma hibridização cultural entre as diferentes nações que uma homogeneização, sendo que as peculiaridades culturais serão mantidas, apesar de impactadas, em níveis diferentes, pela globalização (NEIVA, 2000; IORIS, 2007).

Outra questão levantada por todos os entrevistados (e que não constava do roteiro das entrevistas) foi a falta de homogeneidade mesmo dentro do próprio país, com diferenças culturais importantes entre subculturas distintas e Estados do Brasil (STEWART, 1955; HANNERZ, 2000). Isso reforça o fato de que uma empresa pode vir a se deparar com a necessidade de sutis adaptações de identidade e posicionamento de marcas mesmo dentro de um único país.

Tanto o Itaú quanto o Santander passaram a operar nos países estudados por meio de aquisições de bancos locais (exceto pela operação do Itaú na Argentina, cuja compra ocorreu posteriormente ao início da operação). Assim, uma das formas de atender às características locais foi a manutenção dos próprios executivos dos bancos comprados, o que ocorreu nas operações descritas, tanto do Itaú no Chile, no Uruguai e na Argentina, quanto do Santander no Brasil.

Em nenhum dos casos estudados houve a realização de pesquisas específicas sobre os aspectos culturais do público-alvo, como crenças, valores e costumes (BENNETT; KASSARJIAN, 1975; KROEBER, 1952; HOFSTEDE, 2001). As pesquisas feitas pelo Itaú em parceria com as agências locais visavam o comportamento do cliente em relação a serviços bancários de uma maneira geral, incluindo pesquisas de percepção sobre imagem (do Itaú, do Brasil e de outras marcas bancárias) e pesquisas de opinião. Em algumas dessas pesquisas foram considerados componentes culturais como valores e hábitos, mas apenas como orientadores no momento de comunicar o posicionamento da marca.

No caso do Santander, também não foram realizadas pesquisas culturais específicas, visto se tratar de um posicionamento notadamente marcado pela fusão com um banco acostumado a operar com sucesso no mercado brasileiro.

Ambas as marcas possuem, em suas identidades originais (KAPFERER, 2003; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000), aspectos bastante característicos de suas culturas, conforme apresentados nos Quadros 7 e 8. Foram destacados apenas os aspectos culturais relativos à

população e aos costumes, não englobando os diversos componentes das culturas de cada país, como culinária, arte, arquitetura, música, literatura, pintura, folclore, religião, geografia, política, etc.

Quadro 7 – A influência dos traços culturais brasileiros na construção da identidade da marca Itaú no Brasil

Traços culturais brasileiros	Principais dimensões da identidade da marca Itaú no Brasil
- Hospitalidade	Cores vivas (laranja, amarelo e azul)
- Alegria	Situações do cotidiano contempladas nas comunicações
- Otimismo	Foco no cliente
- Afetividade	Solidez e consistência
- Coletivismo	Eficiência e resultado
- Paternalismo	Qualidade
- Malandragem:	Confiança e transparência
(Flexibilidade e "jeitinho" como	Inovação e modernidade
meio de navegação social)	Valorização dos funcionários
- Sensualismo	Sustentabilidade
- Criatividade	Vivacidade
- Hierarquia:	Simpatia
(Distanciamento nas relações	Leveza
entre diferentes grupos sociais)	Proximidade com o cliente
- Personalismo:	Alegria
(Sociedade baseada em relações pessoais)	
- Valor da família	
- Valor do trabalho	
- Realização de sonhos	
- Paixões:	
• Futebol	
• Telenovelas	
• Carnaval	

FONTE: BOSI, 1999; MOTTA; CALDAS, 1997.

Por ocasião da internacionalização, o Itaú precisou amenizar certos aspectos tradicionalmente ligados à cultura brasileira, visto que estes eram considerados um pouco exageradamente “festivos” e populares em algumas sociedades (ROTH, 1995). Entretanto, apesar de os executivos do banco terem considerado atentamente todas as questões apontadas pelos executivos locais dos bancos adquiridos, principalmente quanto aos aspectos visuais da marca, foi feita a manutenção das cores consideradas essenciais para a identidade, com pequenas alterações em tonalidades.

Quadro 8 – A influência dos traços culturais espanhóis na construção da identidade da marca Santander na Espanha

Traços culturais espanhóis	Principais dimensões da identidade da marca Santander na Espanha
- Hospitalidade	Fortaleza de balanço
- Cordialidade	Agressividade
- Necessidade auto-protetora de isolamento interior	Gerenciamento do risco
- Auto-suficiência (traço europeu)	Liderança no mercado mundial
- Vivacidade (traço latino e muçulmano)	Vigor
- Orgulho de sua história e passado	Orientação ao cliente
- Caráter ferrenho e conquistador	Ética profissional
- Falta de esperança no futuro	Sustentabilidade
- Proteção excessiva das fontes de emprego	Relação comercial com o cliente pautada pela racionalidade
- Competição constante com outras nações europeias	
- Humanismo (valor da família)	
- Tom de voz imperativo	
- Expressão verbal muito direta	
- Paixão pelo tabaco	
- Costume de respeitar os horários	
- Tauromaquia (espetáculos taurinos)	
- Regionalismos:	
• castelhanos	
• catalães	
• bascos	
• andaluzes	
• galegos	

FONTE: CDCC, 2010; EUROSTAT, 2010.

No caso do Santander, a consideração tardia dos aspectos brasileiros em seu posicionamento no país resultou em um adiamento da formação de uma percepção mais favorável da marca pelo brasileiro. A fim de reequilibrar essa questão, a compra e posterior adoção de muitos aspectos da marca Real, que eram bem avaliados pelos brasileiros, foi fundamental para um bom posicionamento da marca Santander no Brasil, principalmente ao se considerar que o brasileiro não possui uma imagem muito favorável sobre empresas espanholas, em geral (ROTH, 1995).

Dado que o personalismo é uma forte característica da cultura brasileira, cuja sociedade é baseada nas relações pessoais, um dos resultados da fusão foi que o Santander considerou o indivíduo como ponto de partida em seu modelo de gestão no Brasil, o que denota a consideração do banco por um aspecto cultural importante no país.

B. Sistema de Identidade de Marca – Identidade e Proposta

Tanto o Itaú quanto o Santander tiveram que fazer pequenas adaptações em suas identidades a fim de operar suas marcas no mercado externo.

Como fora do Brasil o Itaú não era reconhecido como marca de serviços bancários, houve a necessidade de se estudar mais profundamente o público-alvo a fim de construir uma identidade que fosse mais adequada às características locais. O mesmo ocorreu com o Santander, visto que sua identidade original também não era adequada aos padrões culturais brasileiros, sendo visto como um banco muito agressivo.

O Itaú sempre apostou no trabalho com agências locais de pesquisa e comunicação, pois entende que os traços culturais e todas as características de uma nação não podem ser conhecidos em um curto período de tempo por uma empresa estrangeira. O banco brasileiro entendeu, assim, que para obter sucesso em suas operações no exterior, deveria se associar a empresas locais que pudessem ajudá-lo em seu processo de conhecimento daquela sociedade, a fim de melhor comunicar a identidade de sua marca brasileira.

O Santander, por sua vez, também precisou se associar a uma marca bem vista pelos brasileiros em sua incursão pelo país, visto que somente após a sua fusão com o Banco Real é que passou a se comunicar mais adequada e afetivamente com o público brasileiro. Alguns aspectos da identidade do banco Real, citados pelos executivos do Santander, que foram acrescentados à identidade da marca foram: eficiência, criatividade, relacionamento e sustentabilidade. A proximidade entre as identidades possibilitou a criação de uma identidade que combinou o melhor de ambas, com um forte alinhamento em termos de valores das marcas.

O mesmo ocorreu com o Itaú, que também procurou reforçar aspectos anteriormente existentes nas marcas compradas, associando-os aos aspectos da própria marca. Como exemplo, a marca BankBoston reforçou a identidade do Itaú por meio das seguintes dimensões contidas em sua identidade: solidez, modernidade, e qualidade no atendimento.

Tais associações e adaptações são parte importante no processo de construção de identidade de marcas do setor de serviços bancários, visto ser este um segmento de negócios ao qual os clientes atribuem, em geral, características negativas, relacionadas a problemas financeiros, pagamento de taxas e burocracias.

A orientação geral é de que as identidades centrais das duas marcas estudadas são inegociáveis e devem ser mantidas em todos os países (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000; KAPFERER, 2004). Entretanto, as operações locais são autorizadas a realizar pequenas

alterações a fim de corresponder da melhor forma às características e necessidades locais, e isto inclui a questão cultural.

Mas, apesar das necessárias adaptações ou complementações sofridas pelas identidades originais de ambas as marcas, foram mantidos os conceitos nucleares das identidades ou essências:

- Itaú: essência da marca não revelada. Assinatura do banco: “Feito para Você”.
- Santander: essência da marca: inovação. Assinatura do banco: “O Valor das Idéias”.

O banco Itaú procura comunicar ao cliente uma proposta de benefícios que inclui uma ampla gama de soluções financeiras, além de uma oferta de serviços que possibilitem a realização de sonhos, e outros aspectos emocionais que permeiam a vida do cliente, com ênfase no relacionamento. Apesar disso, trata-se de uma comunicação de benefícios feita de maneira mais elegante, sem apelo muito festivo ou descontraído.

O banco Santander tem utilizado uma dimensão mais emocional para comunicar sua proposta de benefícios aos clientes, por meio de apelos como a possibilidade de realizar sonhos por meio do financiamento oferecido pelo banco, a questão da sustentabilidade (muito presente nas comunicações), e outros apelos racionais, como diminuição de tarifas, prazos maiores para pagamento de faturas de cartão de crédito etc.

Os conceitos nucleares das marcas foram utilizados para comunicar o posicionamento aos públicos locais, juntamente com outros aspectos importantes de ambas as marcas, conforme será visto no próximo item.

C. Sistema de Implementação de Identidade de Marca – Posicionamento e Acompanhamento

A comunicação da identidade da marca (posicionamento) passa, primeiramente, por uma tradução dos valores de cada um dos bancos de acordo com as características da população local.

Para o posicionamento do Itaú no Chile, no Uruguai e na Argentina, foram contratadas agências locais de pesquisa e comunicação para proceder à tradução dos valores do banco, ainda que orientadas pela administração do banco no Brasil e fortemente alinhadas com esta. Apesar das necessárias traduções e sutis adaptações, a assinatura do banco continuou a mesma do Brasil (“Feito para Você”), alterando-se apenas a questão da linguagem. Apenas no Chile houve a substituição do adjetivo “feito” pelo “*perfecto*”. Assim, uma das principais dimensões

da identidade, o foco no cliente, foi mantida, sendo que muitas outras dimensões da identidade da marca resultam desta, como qualidade e desempenho.

Para o posicionamento do Santander no Brasil, os próprios executivos do Banco Real fizeram a releitura dos valores e da identidade da marca espanhola, em parceria com agências locais para a tradução de tal releitura em peças de comunicação que fossem bem recebidas pelo público. Particularmente no caso do Santander, a fusão com o Real resultou na construção de uma identidade bastante peculiar (apesar da manutenção dos principais valores da marca), com um posicionamento diferenciado dos demais bancos brasileiros. Tal aspecto fica bem evidente na assinatura do banco no Brasil (“Vamos Juntos”) e no tipo de comunicação dos filmes, que enfatizam a necessidade mundial de novas idéias e não de novos bancos.

O posicionamento do Santander no Brasil ficou claramente mais emocional e afetivo que o seu posicionamento na Espanha, de cunho mais racional (ELLWOOD, 2004). Apesar das sutis alterações na identidade da marca espanhola por ocasião da fusão com o Banco Real, cuja identidade se assemelhava, as alterações mais significativas ficaram evidenciadas na forma de comunicação escolhida para transmitir ao público brasileiro.

Interessante notar a relação de ambos os bancos com seus códigos de cor (*color code*). Tanto para o Itaú quanto para o Santander, a questão das cores da marca é considerada como parte essencial de suas identidades, sendo a cor laranja para o Itaú e a cor vermelha para o Santander. As cores das duas marcas não são, a princípio, bem aceitas nos mercados nos quais os bancos decidiram operar externamente, pois a cor laranja do Itaú não foi bem recebida pelos chilenos e uruguaios (sendo considerada demasiadamente festiva ou associada a marcas varejistas mais populares), e a cor vermelha do Santander era considerada muito agressiva pelos brasileiros, acostumados com cores mais alegres.

Uma vez que nenhuma das marcas considerou a hipótese de substituir ou de amenizar seus *color codes*, ambas precisaram atribuir novos significados às cores laranja e vermelho. A solução do Itaú foi respeitar o gosto local, associando, à cor laranja, uma cor mais apreciada pelos chilenos e uruguaios (o titânio), mas mantendo-se o laranja de maneira mais sutil e discreta nas fachadas das agências.

A solução do Santander foi a manutenção explícita da cor nas fachadas das agências e em todas as suas comunicações, sem alterações na intensidade do tom, mas associando-a a aspectos positivos ligados ao vermelho, sendo que o principal deles, a paixão, foi amplamente trabalhado nos anúncios e nos filmes do banco.

Houve uma clara diferença na maneira de se comunicar com o público nacional e estrangeiro, tanto por parte do Itaú quanto por parte do Santander. O Itaú no Brasil sempre se posicionou

como uma marca alegre e próxima do cliente, buscando apresentar situações do cotidiano do brasileiro em suas peças, além da forte valorização da cultura brasileira. Seu posicionamento nos países estudados também procurou transmitir a leveza da marca, principalmente por se tratar de um banco, mas foi feito de maneira mais sutil e delicada, amenizando um pouco a característica mais vibrante presente nas peças de comunicação no Brasil.

Entretanto, comparativamente com o posicionamento do BankBoston no Chile e no Uruguai, por exemplo, as comunicações do Itaú nos países estudados possuem um apelo emocional para o cliente, procurando transmitir maior intimidade, ainda que de maneira mais sutil quando comparado ao posicionamento no Brasil. Isso demonstra que a leveza e simpatia da marca foram mantidas, mesmo em países considerados mais sérios.

Do pouco que foi possível conhecer do posicionamento do Santander na Espanha, percebeu-se uma comunicação muito pautada no ganho financeiro para o cliente, com ênfase nos números e na relação vantajosa entre ambas as partes (banco e cliente). No Brasil, dadas as características locais e culturais, as comunicações têm buscado destacar a questão do relacionamento entre banco e cliente, enfatizando que se trata de uma relação amigável, de construção de coisas novas e que sejam boas para todos os envolvidos, incluindo a sociedade e o meio ambiente. Há muito mais traços emocionais nas peças, tanto impressas quanto televisivas, procurando transmitir uma mensagem suave e otimista, de um banco inovador e diferente, mas também amigável e flexível. O *slogan* adotado no Brasil deixa bem claro esse posicionamento: “Valorizando idéias por uma vida melhor”.

O processo de posicionamento no mercado externo é parecido para ambas as marcas, divergindo apenas quanto à ordem de algumas ações. No caso do Itaú, as etapas podem ser resumidas em: compra, conhecimento da marca comprada e das características do público-alvo, alinhamento da identidade central (transmissão e tradução), e comunicação. No caso do Santander as etapas se resumem em: consideração das premissas essenciais da marca, interpretação e releitura de acordo com características locais, atribuição de novos significados, e comunicação.

Em termos de acompanhamento dos resultados das ações de comunicação, o Itaú procura medir freqüentemente como cada filme lançado ou cada peça de comunicação exposta ao público estrangeiro tem impactado em termos de como o cliente avalia o banco e forma sua imagem. As pesquisas sobre a marca, feitas no mercado externo, possuem periodicidade semestral, havendo um acompanhamento tanto dos atributos regionais quanto dos atributos mais gerais da marca Itaú.

Relativamente às operações do Santander no Brasil, tem sido feitas pesquisas para acompanhar a percepção do público quanto ao posicionamento da marca, principalmente a partir da campanha do “Juntos”. Entretanto, por se tratar de ações de comunicação muito recentes, ainda não foram obtidos resultados de formação de imagem que estejam em consonância absoluta com a identidade que se pretendeu construir. Considerando-se que alcançar este objetivo é algo que demanda tempo, as pesquisas continuarão sendo realizadas até que se encontre uma maior correspondência com aquilo que o Santander pretende transmitir no Brasil.

Em suma, tanto o Banco Itaú quanto o Banco Santander realizaram aquisições nos países em que decidiram operar, mantendo-se as essências de suas marcas, e acrescentando às identidades centrais atributos complementares e bem avaliados das marcas compradas. Ambos procederam a adaptações, complementações ou releituras das suas identidades, de acordo com as necessidades e características locais, sem, no entanto, descaracterizá-las. O Quadro 9 a seguir apresenta um resumo das considerações constantes da análise comparativa.

Quadro 9 – Resumo da análise comparativa: Banco Itaú e Banco Santander

	Banco Itaú (Brasil)	Banco Santander (Espanha)
Cultura do país de origem	Considerada na formação da identidade da marca	Considerada na formação da identidade da marca
Países em que passaram a operar (e que foram contemplados no estudo de caso)	Chile, Uruguai e Argentina	Brasil
Início das Operações	Aquisição do BankBoston e do Banco Del Buen Ayre (posteriormente)	Aquisições de vários bancos nacionais e, notadamente, do Banco Real
Manutenção de Executivos Locais	Sim	Sim
Pesquisas culturais específicas sobre o país	Não	Não
Realização de pesquisas sobre o comportamento do cliente local	Sim	Sim
Manutenção da identidade da marca comprada	Não, apenas alguns aspectos	Não, apenas alguns aspectos
Manutenção da essência da marca	Sim	Sim
Essência da marca	Não revelada	Inovação
Manutenção dos aspectos centrais da identidade	Sim	Sim
Adaptações na identidade da marca	Sim	Sim
Trabalho com agências locais de pesquisa e comunicação	Sim	Sim
Características comportamentais do público-alvo do mercado externo	Consideradas na comunicação do posicionamento da marca	Consideradas na comunicação do posicionamento da marca
Assinatura do banco	"Feito para Você"	"O Valor das Idéias"
<i>Color code</i>	Laranja	Vermelho
Adaptação do <i>color code</i>	Suavizado no mercado externo	Enfatizado e ressignificado no mercado externo
Característica da comunicação no país de origem	Marca confiável, com apelo emocional, e próxima ao cliente	Marca sólida, com apelo racional de trocas vantajosas
Característica da comunicação no mercado externo	Marca sólida e séria, com apelo sutil de descontração	Marca bancária diferente, com apelo emocional pautado no relacionamento e no otimismo

O presente capítulo apresentou os resultados obtidos por ocasião da pesquisa de campo, com os estudos de caso realizados junto às marcas Itaú e Santander em seus processos de internacionalização.

Foram apresentadas também as análises individuais e a análise comparativa dos casos, cujos resultados contribuíram para o cumprimento dos objetivos da tese.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais do estudo realizado, retomando o problema de pesquisa apresentado e os objetivos da tese e da pesquisa de campo, com as limitações inerentes à metodologia escolhida e possíveis sugestões de estudos futuros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O consumo de bens e serviços é parte integrante de qualquer sociedade, representando uma situação imperativa entre quaisquer grupos sociais, em maior ou menor escala. As marcas, como símbolo de consumo, podem atuar como orientadoras no processo de decisão de compra, por meio de propostas atraentes ao cliente, tanto por meio de uma dimensão mais racional quanto por meio de proposições emocionais. Além de simplificar o consumo, por meio da distinção entre um e outro produto, as marcas conseguem oferecer ao cliente a diminuição da sensação de insegurança existente em momentos de decisão de compra. Concomitantemente, a marca passa a ser cada vez mais atraente à medida que consegue corresponder ou até mesmo superar as expectativas dos consumidores.

Particularmente no setor de serviços, a importância das marcas se torna ainda maior, visto que as características peculiares de serviços (intangibilidade, variabilidade, perecibilidade, inseparabilidade da produção e consumo) impõem um grau maior de insegurança por parte do cliente no momento da contratação.

A gestão da marca, ou *branding*, possui importância inquestionável no marketing das organizações, especialmente naquelas que prestam serviços. Após a globalização, as empresas passaram a se aventurar, em maior escala, a operar em mercados externos, visto que a concorrência entre organizações do mesmo setor passou de uma competição de nível local ou nacional para um nível cada vez mais internacional, com grandes competidores concorrendo entre si em diferentes regiões do mundo.

O mundo passou a experimentar um processo de perda de fronteiras geográficas e, em certo sentido, culturais, trazendo desafios ainda maiores para as organizações. Uma vez que a competição expandiu seus limites, as empresas têm enfrentado o dilema entre continuar operando em seus mercados locais ou expandir suas operações para além das fronteiras nacionais. Tal decisão implica em novos desafios impostos também à gestão das marcas.

Dessa forma, a construção de uma marca deve considerar a atuação desta não somente dentro dos limites do país de origem, mas também em países e culturas diferentes. A administração de uma marca no mercado externo envolve grande habilidade por parte de seus gestores, que devem considerar várias dimensões a serem analisadas por ocasião do posicionamento da marca em locais com necessidades e características culturais diversas.

Diante dos desafios globais do século XXI, a gestão da marca em mercados externos implica em vários tipos de decisão de atuação internacional, sendo que um dos principais é o dilema entre customização ou padronização da identidade da marca em diferentes países. Algumas questões precisam ser respondidas pelas empresas: Como se posicionar diante do novo mercado? Quais as crenças, valores e costumes do público-alvo do país no qual se pretende ingressar? Em que medida a marca deverá ser readaptada a fim de corresponder às expectativas do público que se deseja alcançar? Como manter a identidade da marca após a internacionalização?

Dessa forma, procurou-se resumir tais questionamentos em uma questão que norteasse o problema estudado na presente tese: **quais os fatores que orientam o posicionamento de uma marca de serviços no mercado externo, considerando-se tanto a manutenção da essência da marca quanto os aspectos culturais locais?**

Para orientar o desenvolvimento do estudo foi proposto o seguinte objetivo geral do trabalho: **identificar o processo de criação da identidade, proposição e comunicação (posicionamento) da marca de serviço no ambiente de internacionalização no segmento bancário, à luz dos aspectos culturais locais.**

Para corresponder ao objetivo do trabalho foram realizadas algumas etapas. A primeira foi a revisão bibliográfica para o necessário embasamento teórico que suportasse as demais etapas. Assim, a revisão da literatura objetivou apresentar as principais idéias e conceitos sobre a gestão de marcas de serviços, identidade e posicionamento de marca, cultura, e internacionalização.

Com o devido embasamento teórico, a próxima etapa do trabalho foi conhecer o processo de posicionamento internacional de algumas empresas de serviços, por meio da realização de uma pesquisa de campo.

E por fim, a última etapa da presente tese constituiu-se na análise das descobertas da pesquisa de campo à luz dos conceitos estudados no levantamento teórico.

Por ocasião da realização da etapa de revisão bibliográfica, foram estudados aspectos concernentes às questões sobre cultura e sobre a gestão de marcas e internacionalização.

Os levantamentos teóricos sobre cultura levaram a um resumo de sua conceituação como sendo a personalidade de uma sociedade, um conjunto de padrões comportamentais adquiridos e transmitidos por meio de vários símbolos, como a linguagem, o vestuário, os hábitos alimentares, o idioma, os produtos, as formas de relacionamento social, as condutas públicas etc., conjunto este permeado por crenças, valores e costumes que caracterizam um grupo de pessoas. A significação coletiva da cultura (uma expressão do pensamento de uma

coletividade, cujo significado é armazenado e transmitido por meio de símbolos sociais) foi a utilizada para analisar as informações obtidas por ocasião da pesquisa de campo.

A partir da revisão teórica realizada sobre cultura, alguns questionamentos foram levantados a respeito das diferenças culturais e da atuação internacional de marcas de serviços: como as organizações consideram os aspectos culturais de outros países nos quais pretendem atuar? Tais organizações consideram os aspectos manifestos e ocultos da cultura local? Como lidam com as barreiras culturais com as quais se defrontam nesta tentativa de internacionalização? Houve, de fato, uma queda das barreiras culturais por ocasião da globalização, ou as culturais locais se mantiveram inalteradas?

Para compreender algumas dessas questões, foi necessário voltar-se para as teorias de marketing que abordam os conceitos sobre gestão de marcas e todas as decisões concernentes a sua administração, como construção da identidade, formação da imagem, comunicação do posicionamento e do conjunto de benefícios ao cliente. Tais assuntos foram estudados considerando-se também algumas reflexões sobre a globalização e suas implicações para as organizações, e também as decisões de posicionamento de marcas de serviços no mercado externo e todos os aspectos que envolvem tal decisão.

Quando se trata de empresas e marcas globais, torna-se imprescindível decidir de que maneira será realizado o posicionamento da marca em outro país, não somente distinguindo-se, em dimensões reais, os produtos sob sua chancela, como também a comunicação de identidades de marca e declarações de benefícios para públicos com gostos e comportamentos que podem ser muito diferentes daqueles com os quais a empresa está acostumada a lidar. O grande desafio, portanto, é prever se tais diferenças devem conduzir a alterações na essência da marca e na comunicação de sua identidade.

Essa parte da revisão bibliográfica levantou os seguintes questionamentos: será que a identidade e proposição de uma marca devem ser iguais em todos os países? Se não, como e em que nível diferenciá-las? Quais os limites para tal diferenciação e o quanto a semelhança deve ser mantida a fim de garantir que a imagem e a identidade da marca não fiquem comprometidas em nível global?

Uma vez que a revisão teórica não foi suficiente para responder aos questionamentos e, principalmente, à questão-problema proposta no início da tese, foi necessária a realização de uma pesquisa de campo, cujos objetivos específicos foram os seguintes:

- Analisar a influência da cultura na gestão de marcas de serviços;
- Descrever as formas de lidar com as diferenças culturais no processo de posicionamento de marcas no mercado externo, bem como os riscos envolvidos;

- Entender como as empresas lidam com o dilema da customização *versus* padronização da identidade da marca em outros mercados.

Para isso foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, sendo que o método do estudo de caso foi escolhido como técnica de pesquisa de campo, visto apresentar adequação ao problema proposto e ao tipo e natureza da pesquisa. A execução do método seguiu as orientações desenvolvidas na abordagem metodológica e se constituiu em um estudo de caso múltiplo e encaixado, seguindo a lógica de replicação literal, visto se tratar de dois casos com resultados similares. A coleta de dados foi feita por meio da utilização de duas fontes de evidência: entrevistas com executivos das empresas e levantamento de documentação em artigos, revistas, jornais e Internet. As entrevistas realizadas foram suportadas por um roteiro de assuntos de acordo com o problema estudado na tese, com os objetivos propostos, e com o levantamento teórico previamente realizado.

A escolha do setor bancário levou em consideração tanto o aumento expressivo no número de novas operações de bancos brasileiros em mercados externos quanto a chegada de bancos estrangeiros para atuação no Brasil. A internacionalização do setor bancário mundial é mais que uma tendência, mas também uma forma de os grandes grupos financeiros diversificarem as suas operações em localidades consideradas estratégicas.

Assim, a escolha das marcas bancárias visava a compreensão de como um banco brasileiro (Itaú) procedeu em seu processo de internacionalização da marca em países estrangeiros, e, por outro lado, compreender também como um banco estrangeiro (Santander) implementou suas operações no Brasil, com enfoque na gestão de sua marca à luz dos aspectos culturais brasileiros.

Assim, as unidades de análise da pesquisa de campo foram os próprios casos apresentados, relacionados diretamente com o objetivo proposto no início do estudo. Por se tratar de um estudo de caso múltiplo incorporado ou encaixado, foram definidas também subunidades de análise, que orientaram tanto as análises individuais dos casos quanto a análise comparativa, que evidenciou uma replicação teórica dos casos e foi feita à luz do levantamento bibliográfico. Tanto a revisão teórica realizada quanto as análises das informações obtidas durante a pesquisa de campo serviram para ampliar o conhecimento da autora a respeito do processo de posicionamento de marcas de serviços no mercado internacional, frente aos aspectos culturais locais.

Os parágrafos a seguir apresentam a exposição da resposta da tese em relação ao problema de pesquisa proposto e aos demais questionamentos feitos ao longo do trabalho.

Apesar da globalização e aparente queda das barreiras culturais, as nações de todo o mundo ainda mantêm suas principais tradições, valores, crenças e costumes, adotando aspectos culturais de outras nações sem, no entanto, que haja o desaparecimento da essência cultural que permeia cada país. Assim, tem-se observado uma hibridização cultural entre as nações, em um processo de aculturação misturado a uma tentativa de manutenção dos principais componentes culturais locais. A história e a tradição de cada nação se constituem em importantes obstáculos à homogeneização dos povos.

Mesmo dentro de um país de grandes dimensões territoriais, como o Brasil, não se pode afirmar que há uma homogeneização cultural entre os diferentes Estados da nação, que também possuem histórias e tradições distintas. Isso reforça o fato de que uma empresa pode vir a se deparar com a necessidade de sutis adaptações de identidade e posicionamento de marcas mesmo dentro de um único país. Portanto, sociedades com históricos, experiências e necessidades diferentes requerem propostas de marcas também diferentes.

Embora o processo de posicionamento dos bancos estudados tenha sido feito por meio de aquisições de outras organizações, tal fato não excluiu, em nenhum dos dois casos, a necessidade de repensar o modo de se posicionar junto ao novo público-alvo.

Como foram mantidos os executivos das organizações compradas nos mercados externos, grande parte do processo de conhecimento da cultura e hábitos locais foi reduzido. Ambos os bancos se limitaram a realizar pesquisas para conhecer hábitos de consumo e opinião do público local a respeito das marcas, embora alguns componentes culturais, como os costumes e os valores, por exemplo, tenham permeado tais pesquisas. A compreensão dos aspectos culturais manifestos e ocultos não foi o foco das pesquisas realizadas por ambos os bancos, embora os aspectos culturais próprios de cada um tenham sido fortemente considerados por ocasião da construção da identidade das marcas em sua origem.

Apesar das pesquisas realizadas não terem como foco a cultura local, os resultados indicaram a necessidade de uma adaptação da identidade das marcas, a fim de corresponderem aos anseios e aos hábitos da população local. Ambas as organizações perceberam que alguns aspectos importantes de suas identidades de marca não poderiam ser comunicados aos novos públicos sem que antes passassem por pequenas alterações.

Especificamente para o setor bancário, as marcas devem comunicar uma identidade muito apropriada ao público-alvo, visto se tratar de um segmento de serviços não necessariamente desejados pelos clientes, mas considerados como necessários e úteis. Dessa forma, grande parte da conquista do mercado ocorre muito mais pela simpatia do cliente pela marca que por algum atributo ou diferencial no serviço propriamente dito.

Alguns aspectos essenciais de ambas as marcas não eram bem vistos nos países nos quais pretendiam atuar. O público chileno e uruguaio não avaliava positivamente o *color code* do Itaú, nem a descontração relacionada à identidade da marca; assim como o público brasileiro não possuía uma boa imagem sobre a agressividade das empresas espanholas, e a aparente frieza e racionalidade presentes na marca. Entretanto, estes eram aspectos essenciais das identidades de ambas as marcas, e não poderiam ser eliminados.

Assim, em parceria com agências locais de pesquisa e comunicação, ambos os bancos puderam proceder a uma tradução dos valores e da essência das marcas ao público-alvo local, atribuindo novos significados a algumas dimensões da identidade central que poderiam não ser bem avaliados pelos locais. Associadas a isso, ambas as organizações resolveram manter algumas dimensões importantes das marcas compradas, e que eram bem percebidas pelos clientes, o que resultou em uma releitura feita sob medida para aqueles países.

O processo de posicionamento envolveu, em primeiro lugar, uma revisão dos valores essenciais das marcas sob um forte direcionamento das matrizes dos bancos. Após a efetivação da compra, ambos os bancos iniciaram um processo de conhecimento da marca comprada e das principais características do público-alvo. Os valores e as premissas essenciais das marcas estudadas foram revistos, reinterpretados, complementados, mantidos e transmitidos de maneira a corresponder às expectativas locais sem, entretanto, serem descaracterizados de seus formatos originais. Para ambos os bancos, as essências e identidades centrais foram consideradas inegociáveis, e deveriam ser mantidas. Portanto, pode-se concluir que os fatores que orientam o processo de posicionamento de uma marca de serviços no mercado externo incluem uma revisão dos valores e essência da marca; um estudo das características do público-alvo local, incluindo alguns aspectos culturais essenciais; uma reinterpretação e tradução da essência da marca; e uma nova maneira de comunicar a identidade da marca e seu conjunto de benefícios (proposta ao cliente).

As principais alterações efetuadas foram feitas no nível das comunicações dos bancos, incluindo-se fachadas das agências, anúncios impressos, peças de comunicação televisiva etc. No caso do Itaú, as principais adaptações à identidade da marca podem ser resumidas na substituição de traços alegres e emotivos presentes nas comunicações, por aspectos mais sérios e discretos. A comunicação do posicionamento da marca nos países estudados possui um aspecto mais elegante que aquela feita no Brasil, embora a leveza e a simpatia da marca tenham sido mantidas. É possível reconhecer que se trata da marca Itaú, pois a essência da marca foi mantida, apesar das sutis alterações.

No caso do Santander, a diferença de posicionamento é muito evidente. No Brasil, o banco se comunica com o cliente de maneira muito mais alegre e emotiva, com grande suavidade e otimismo, mantendo a essência da marca (inovação), mas comunicada de forma muito amigável ao público brasileiro. A identidade da marca foi bastante adaptada e caracterizada de forma a atingir positivamente um público que valoriza a emoção e os relacionamentos. Embora a essência da marca espanhola tenha sido mantida, a marca passou por um processo significativo de releitura de sua identidade no Brasil.

Entende-se, pelo exposto, que as identidades das marcas não devem ser idênticas em todos os países, visto que os aspectos culturais não desapareceram com a globalização. Da mesma forma que os aspectos culturais influenciam a construção de uma identidade original, também devem ser considerados para gerenciar uma marca de serviços em mercados externos, visto que exercem grande influência na formação de opinião e nos hábitos de consumo de uma população. Uma marca deve ser readaptada de acordo com as características locais, pois, de outra forma, não poderá ser adequadamente comunicada e posicionada junto ao público-alvo. Entretanto, um dos riscos da adaptação local é a essência da marca se descaracterizar em nível global. Para que isso não aconteça, alguns traços mais nucleares de sua identidade devem ser mantidos, ainda que com pequenas alterações ou releituras. As organizações estudadas provaram ser possível proceder a uma adaptação sem a descaracterização das marcas. A manutenção dos traços nucleares ou dimensões essenciais da identidade assegurará que a marca seja reconhecida como a mesma em diferentes países.

6.1 Limitações do Estudo

Apesar das conclusões obtidas terem correspondido ao objetivo proposto na tese e terem apresentado uma resposta ao problema inicial de pesquisa, tais conclusões refletem apenas as considerações dos entrevistados e a interpretação das informações por parte da pesquisadora, além de terem como base o levantamento teórico apresentado. Portanto, não possuem natureza conclusiva nem podem ser generalizáveis a quaisquer outras marcas que não aquelas estudadas no trabalho, sejam marcas do setor bancário ou de quaisquer outros setores.

Dentre os motivos para a impossibilidade de tais generalizações, encontra-se a própria natureza da pesquisa exploratória, cujo objetivo é ampliar o conhecimento do pesquisador sobre um determinado tema de pesquisa.

Além disso, outras limitações encontram-se na escolha do método de pesquisa (estudo de caso), cujas técnicas de pesquisa empregadas (entrevistas) podem guardar vieses impostos pelos próprios entrevistados e pela percepção da entrevistadora (autora do estudo), incluindo-se a interpretação das demais fontes de evidência consultadas.

6.2 Sugestões para estudos futuros

O assunto apresentado nesta tese apresenta amplas possibilidades. Como exemplo, outros estudos de casos múltiplos como este poderiam ser realizados em diferentes segmentos de mercado, incluindo-se marcas de bens e não somente de serviços.

Uma das descobertas da presente tese foi o fato de que uma empresa pode vir a se deparar com a necessidade de sutis adaptações de identidade e posicionamento de marcas mesmo dentro de um único país. Tal conclusão poderia vir a se constituir em um ponto de partida para a realização de estudos de adaptação de identidade de marcas em diferentes Estados dentro de uma única nação.

Dentre os possíveis desenvolvimentos futuros que podem ser gerados destacam-se também os estudos de natureza conclusiva, com o emprego de técnicas quantitativas de pesquisa. Estudos quantitativos sobre cultura e a gestão de marcas de serviços no mercado externo podem apontar repetição de padrões em diferentes situações de internacionalização, o que se constituiria em um modelo a ser validado, e uma possibilidade de generalizar as conclusões presentes nesta tese.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Building strong brands*. New York: The Free Press, 1996.

_____. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABREU, Christiane Hellmeister de. A relação da necessidade de emoção (NFE) sobre a preferência entre as marcas globais e locais para produtos que se classificam com base na matriz FCB. *In: X SEMEAD*, 2007, São Paulo. X SEMEAD, 2007.

AÇÕES em foco. Informativo para acionistas. Ano 6, n. 25, 4º.trimestre/2009.

ALLPORT, Gordon. *Attitudes*. *In: A Handbook of Social Psychology*, p. 798-844. Worcester, MA: Clark University Press, 1935.

AMCHAM BRASIL. **Sítio da organização**. Disponível em: http://www.amcham.com.br/update/2006/update2006-08-04f_dtml. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 23 de junho de 2008.

APPADURAI, Arjun. Disjunção e diferença na economia cultural global *In: FEATHERSTONE, Mike (ed.). Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

ARNOULD, Eric. *Consumer culture theory: retrospect and prospect*. **Advances in Consumer Research**. European Conference Proceedings, v. 7, p. 605-607, 2006.

ARNOULD, Eric J.; THOMPSON, Craig J. *Consumer culture theory (CCT): twenty years of research*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.]: v. 31, n. 4, p. 868-882, Mar 2005.

BACHA, Maria de Lourdes. Semiótica aplicada ao marketing: a marca como signo. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD*, 2005, Brasília. **Anais**. Brasília: ENANPAD, 2005.

BAGOZZI, Richard P. *The poverty of economic explanations of consumption and an action theory alternative*. **Managerial and Decision Economics**, [S.l.]: v. 21, p. 95-109, 2000.

BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.itaubank.com.br>. Acesso em: 09 de novembro de 2009.

_____. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.itaubank.com.br>. Acesso em: 12 de abril de 2010.

BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2010.

_____. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 26 de abril de 2010.

BARRETTO, Antonio; ROCHA, Angela da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, Angela da [org.]. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARROS, Carla; ROCHA, Everardo. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, etnografia e comportamento do consumidor. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 46, n. 4, 2006.

BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BENNETT, Peter D.; KASSARJIAN, Harold H. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Editora Atlas, 1975.

BIEL, Alexander. *Converting image into equity*. In: AAKER, David A; BIEL, Alexander (eds). **Brand Equity and Advertising**. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, p. 67-82, 1993.

BIGONESS, William J.; BLAKELY, Gerald L. *A cross-national study of managerial values*. **Journal of International Business**. [S.l.]: n. 274, p. 739-752, 1996.

BONOMA, Thomas V. *Case research in marketing: opportunities, problems and a process*. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, May 1985.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOSI, Alfredo. **Cultura brasileira: temas e situações**. 4. ed. São Paulo: Ática, 1999.

BOURDIEU, Pierre. *Outline of theory of practice*. Cambridge University Press, 1997 *apud* SINGH, Nitish. *From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood, v. 5, n. 1/2, p. 95-101, Sep 2004.

BRADY, Michael K. *et al.* *The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services*. **The Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 6/7, p. 401-410, 2005.

BRITT, Steuart Henderson. **Consumer behavior and the behavioral sciences. Theories and applications**. [S.l.]: John Wiley & Sons, Inc. 1966.

BUTLER, Judith. *Gender trouble: feminism and subversion of identity*. New York: Routledge, 1990 *apud* SINGH, Nitish. *From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood, v. 5, n. 1/2, p. 95-101, Sep 2004.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.

CAMPOMAR, Marcos C; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CENTRO DE DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA E CULTURAL DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – CDCC. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.cdcc.sc.usp.br/>. Acesso em: 12 de maio de 2010.

CHAVE, E.J. *A new type scale for measuring attitudes*. **Religious Education**, [S.l.], v. 23, p. 364-369, 1928.

CHERNATONY, Leslie de; SEGAL-HORN, Susan. *Building on service's characteristics to develop successful services brands*. **Journal of Marketing Management**, v. 17, p. 645-669, 2001.

CLIFFORD, James. *Introduction: partial truths*. In: **Writing culture**, eds. Clifford James and George Marcus, Berkeley: University of California Press, 1986 *apud* SINGH, Nitish. *From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood, v. 5, n. 1/2, p. 95-101, Sep 2004.

CONHEÇA mais sobre a história do Itaú. **Folha Online**. 27/08/2008 – 11h33. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u438399.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

D'ANDRADE, Roy G. *Cultural meaning systems*. In: R. A. Shweder & R. LeVine (Eds.), **Culture theory: Essays on mind, self, and emotion**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1984 *apud* SINGH, Nitish. *From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood, v. 5, n. 1/2, p. 95-101, Sep 2004.

DAVIS, J. Charlene. *A conceptual view of branding for services*. **Innovative Marketing**, v. 3, n. 1, p. 7-14, 2007.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

_____. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon. *The strength of branding and positioning in services*. **International Journal of Service Industry Management**, v. 4, n. 1, p. 25-35, 1993.

DIMAGGIO, Paul. *Culture and economy*. In: **The Handbook of Economic Sociology**. N. J. Smelser and R. Swedberg (eds), p. 27-54. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

ELLWOOD, Iain. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas**. São Paulo: Clio Editora, 2004.

EPAMINONDAS NETO. Com Unibanco, Itaú ganha escala para expandir além do país, afirma analista. **Folha Online**. 03/11/2008 – 11h19. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463420.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

ÉPOCA. São Paulo: Globo, n. 620, 05/04/2010.

ERDEM, Tülin *et al.* *Brands as signals: a cross-country validation study*. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 34-49, 2006.

EUROSTAT EUROPEAN COMMISSION – **Sítio da organização**. Disponível em: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>. Acesso em: 12 de maio de 2010.

FIGUEIREDO FILHO, Antônio de Castro. **A internacionalização dos bancos brasileiros**. Disponível em: <http://www.bancohoje.com.br/site/artigos24.asp>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

FISHBEIN, Martin; AJZEN, Icek. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Co., 1975.

FISHER, Glen. **Mindsets: the role of culture and perception in international relations**. Yarmouth ME: Intercultural Press, 1988.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUKUYAMA, Francis. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: Free Press, 1995.

FURRIER, Marcio T. Posicionamento e reposicionamento de marcas. *In*: SERRALVO, Francisco Antonio [org.]. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FURRIER, Marcio T.; LEAL, Cristine. Internacionalização de marcas brasileiras. *In*: SERRALVO, Francisco Antonio [org.]. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GADE, Christiane. **Psicologia do Consumidor**. São Paulo: EPU, 1980.

_____. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: E.P.U., 1998.

GARDNER, Burleigh B.; LEVI, Sydney J. *The product and the brand*. **Harvard Business Review**, Boston, p. 33-39, mar./apr. 1955 *apud* KHAUAJA, Daniela M.R.; PRADO, Karen P.L.de Almeida. Contextualização das marcas. *In*: SERRALVO, Francisco Antonio [org.]. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GEERTZ, Clifford. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 1973 *apud* SINGH, Nitish. *From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood, v. 5, n. 1/2, p. 95-101, Sep 2004.

GIGLIO, Ernesto M. **O comportamento do consumidor**. 2. ed. revista e ampliada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. **A influência dos valores pessoais dos consumidores no efeito país de origem: um estudo com eletrodomésticos chineses**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, mar/abr. São Paulo, 1995.

GOUVÊA, Maria Aparecida. **Uma contribuição para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento no contexto de marketing bancário**. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GRAY, Brendan J. *Benchmarking services branding practices*. **Journal of Marketing Management**, v. 22, p. 717-758, 2006.

GUGONI, Marcel. Bancos lideram *ranking* das marcas mais valiosas no Brasil. **Folha Online**. 05/05/2009 – 11h02. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u560669.shtml>. Acesso em: 29 de outubro de 2009.

HAIRE, Maison; *et al.* **Managerial thinking: an international study**. New York: Wiley, 1966.

HAMILTON, Gary G. *Civilizations and organizations of economy*. In: **The Handbook of Economic Sociology**, N. J. Smelser and R. Swedberg (eds), p.183-205. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

HANNERZ, Ulf. Cosmopolitas e locais na cultura global. In: FEATHERSTONE, Mike (ed.). **Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. *Thinking about culture in a global ecumene*. **Culture in the Communication Age**. [S.l.]: p. 54-71, 2000.

HAWKINS, Del I. *et al.* **Consumer behavior: building marketing strategies**. 7th ed. [S.l.]: Irwin McGraw-Hill, 1998.

HENRY, Walter A. *Cultural values do correlate with consumer behavior*. **Journal of Marketing Research**. Chicago: v. 13, n. 2, p. 121-127, May 1976.

HINES, Andy. *Global trends in culture, infrastructure, and values*. **The Futurist**. Washington: v. 42, n. 5, p. 18-23, Sep/Oct 2008.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations*. London: HarperCollins, 1994.

_____. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

HSU, Francis L. K. *Aspects of culture and personality: a symposium*. New York: Abelard-Schuman, 1954.

HUNTINGTON, Samuel P. *The clash of civilizations?* **Foreign Affairs**, v. 72, n. 3, p. 22-49, 1993 *apud* INGLEHART, Ronald; BAKER, Wayne E. *Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values*. **American Sociological Review**. Albany: v. 65, n. 1, p. 19-52, Feb 2000.

INGLEHART, Ronald; BAKER, Wayne E. *Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values*. **American Sociological Review**. Albany: v. 65, n. 1, p. 19-52, Feb 2000.

IORIS, Rafael Rossotto. **Culturas em choque: a globalização e os desafios para a convivência multicultural**. São Paulo: Annablume, 2007.

ISTO É Dinheiro. São Paulo: Três, ano 11, n. 582, 26/11/2008.

ISTO É Dinheiro. As marcas mais valiosas do Brasil 2009. São Paulo: Três, ano 12, n. 604, 06/05/2009.

ISTO É Dinheiro. São Paulo: Três, ano 13, n. 649, 17/03/2010a.

ISTO É Dinheiro. São Paulo: Três, ano 13, n. 655, 28/04/2010b.

ITAÚ Unibanco vê expansão no exterior no futuro. **Reuters**, Istanbul. 04/10/2009 – 15h02. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u633267.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

JAIME JÚNIOR, Pedro. Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n. 4, 2001.

JAIN, Subhash C. *Standardization of international marketing strategies: some research hypotheses*. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 70-79, January 1989.

KAPFERER, Jean-Noel. *Strategic brand management*. 2nd ed. New York: Free Press, 1992.

_____. **As marcas: capital da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPLAN, David; MANNERS, Robert A. *Culture theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.

KELLER, Kevin Lane. *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1-22, Jan. 1993.

_____. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

_____. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, Daniela M. R. Construção de marcas. In: SERRALVO, Francisco Antonio [org.]. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KHAUAJA, Daniela M.R.; PRADO, Karen P.L.de Almeida. Contextualização das marcas. In: SERRALVO, Francisco Antonio [org.]. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KLUCKHOHN, Clyde. *Culture and behavior*. New York: Free Press, 1946.

_____. *The study of culture*. In D. Lerner & H.D. Lasswell (Eds.), **The policy sciences**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.

_____. *Culture and behavior: collected essays*. [New York]: Free Press of Glencoe, 1962.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOZINETS, Robert V. *Utopian enterprise: articulating the meaning of Star Trek's culture of consumption*. **Journal of Consumer Research**, v. 28, p.67-89, (June) 2001 *apud* ARNOULD, Eric J.; THOMPSON, Craig J. *Consumer culture theory (CCT): twenty years of research*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.]: v. 31, n. 4, p. 868-882, Mar 2005.

KRISHNAN, Balaji C.; HARTLINE, Michael D. *Brand equity: is it more important in services?* **The Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 4/5, p. 328-341, 2001.

KROEBER, Alfred Louis. *The nature of culture*. Chicago: The University of Chicago Press, 1952.

KROEBER, Alfred Louis; KLUCKHOHN, Clyde. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1952.

KROEBER, Alfred Louis; PARSONS, Talcott. *The concepts of culture and of social system*. **American Sociological Review**, [S.l.], n. 23, p. 582-583, 1958 *apud* HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

LAMBERT, Wallace E. *et al. Child rearing values*. New York: Praeger, 1979.

LAUFER, Berthold. *Culture and ethnology*. **American Anthropologist**, [S.l.]: New Series, v. 20, n. 1, p. 87-91, Jan-Mar, 1918.

LEACH, Edmund. Cultura. In: **Enciclopédia Einaudi**, Lisboa, IN-CM, v. 5 - Anthropos Homem, p. 102-135, 1989.

LENCASTRE, Paulo de (coord). **O livro da marca**. Rio de Janeiro: Publicações Dom Quixote, 2007.

LEVI-STRAUSS, Claude. *La pensée sauvage*. Paris: Plon, 1962 *apud* NEIVA, Eduardo. *Rethinking the foundations of culture. Culture in the Communication Age*. [S.l.]: p. 31-53, 2000.

_____. *The view from Afar*. New York: Basic Books, 1988 *apud* NEIVA, Eduardo. *Rethinking the foundations of culture. Culture in the Communication Age*, [S.l.], p. 31-53, 2000.

LEVY, Sidney J. *Symbols for sale*. **Harvard Business Review**, v. 37, n. 4, p. 117-124, 1959.

LINTON, Ralph. **Cultura e personalidade**. São Paulo: Mestre Jou, 1945.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALINOWSKY, Bronislaw. *The problem of meaning in primitive languages*. In: C.K. Ogden and I. A. Richards (eds), *The meaning of meaning*. New York: Harcourt, Brace, & Co, 1923 *apud* NEIVA, Eduardo. *Rethinking the foundations of culture. Culture in the Communication Age*, p. 31-53, 2000.

MANNEIN, Karl. **Sociologia da cultura**. São Paulo: Perspectiva/Edusp, 1974.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARKOCZY, Livia. *National culture and strategic change in belief formation*. **Journal of International Business Studies**. Washington: v. 31, n. 3, p. 427-443, Third Quarter 2000.

MARQUI, Angela Cristina. **Gestão de marcas para o mercado externo: um estudo das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções para exportação**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARTINS, Gilberto. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Jr. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELLO, Renato Cotta de; ROCHA, Angela da. Internacionalização de um banco brasileiro no Mercosul: Itaú Buen Ayre. In: ROCHA, Angela da [org.]. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MINTURN, Leigh; LAMBERT, William W. *Mothers of six cultures*. New York: Wiley, 1964.

MOLES, Abraham A. **Sociodinâmica da cultura**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1974.

MOORTHY, Y.L.R. *An approach to branding services*. **The Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 2/3, p. 259-274, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NEIVA, Eduardo. *Rethinking the foundations of culture*. **Culture in the Communication Age**, [S.l.], p. 31-53, 2000.

NEUMEIER, Marty. *The brand gap*. O abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O PODER das marcas na América Latina. São Paulo: Valor Econômico, 01/10/2008.

O'CASS, Aron; GRACE, Debra. *An exploratory perspectiva of service brand associations*. **The Journal of Services Marketing**, v. 17, n. 4/5, p. 452-473, 2003.

OGBURN, William F. *On culture and social change*. Chicago: Phoenix Books, 1964.

OLIVEIRA, Braulio. **Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PARSONS, Talcott. *The evolution of societies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977 *apud* HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Universo sógnico do consumo: o sentido das marcas**. Livre Docência. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Março de 2007.

PETER, J.Paul; OLSON, Jerry C. *Consumer behavior and marketing strategy*. 4th ed. [S.l.]: Irwin McGraw-Hill, 1996.

PUTNAM, Robert. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.

QUINN, Naomi; HOLLAND, Dorothy. *Culture and cognition*. In: **Cultural models in language and thought**. Dorothy Holland (ed.), p. 3-40. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

RAZÃO DE INVESTIR. São Paulo: Segmento RM, ano 1, n. 1, 11/2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROBERTSON, Thomas S. **Consumer behavior**. [S.l.]: Scott, Foresman and Company, 1984.

ROKEACH, Milton. **Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1972 *apud* HOFSTEDE, Geert H. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

ROTH, Martin S. *Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance*. **Journal of Advertising**, v. 24, n. 4, p. 55-76, Armonk, Winter 1995.

SALLES, Ygor. Itaú e Unibanco planejam ser banco internacional em cinco anos. **Folha Online**. 03/11/2008a – 19h03. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463648.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

_____. Internacionalização de Itaú e Unibanco não seria possível sem fusão, diz banqueiro. **Folha Online**. 04/11/2008b – 14h12. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463928.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SANTANDER planeja abrir mais 600 agências no Brasil até 2013. **France Presse (Madri)** 04/09/2009a – 12h38. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u619480.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SANTANDER amplia valor de mercado, mas ainda perde para Bradesco e Itaú. **Folha Online**. 07/10/2009b – 10h20. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u634655.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SANTOS, Milton. **O Brasil da globalização**. Data provável: [entre 1995 e 2001]. Disponível em: <http://pessoal.educacional.com.br/up/4770001/1306260/t1311.asp>. Acesso em: 13 de maio de 2008.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6^a.edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCIARRETTA, Toni. BB e Itaú Unibanco devem se alternar no topo de *ranking*, dizem analistas. **Folha de São Paulo**. 14/08/2009a – 09h03. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u609616.shtml>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

SCOTT, Jonathan T. *Managing in different cultures*. **Concise Handbook of Management: A Practitioner's Approach**, p. 121-128, 2005.

SERRALVO, Francisco Antonio. **O marketing de varejo e o comportamento do consumidor** – uma análise das interações de compra-e-venda. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade de São Paulo (PUC-SP).

_____. [org.]. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SHETH, Jagdish N. *et al.* **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SILVERMAN, David. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. [S.l.]: Sage Publications, 1993.

SINA, Amalia. **Marketing global: soluções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SINGH, Nitish. *From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood, v. 5, n. 1/2, p. 95-101, Sep 2004.

STEWART, Julian Haynes. *Theory of culture change: methodology of multilinear evolution*. Urbana: University of Illinois Press, 1955.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. [S.l.]: Sage Publications, Inc. 1990.

STRAUSS, Claudia ; QUINN, Naomi. *A cognitive theory of cultural meaning*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997 *apud* SINGH, Nitish. *From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis*. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood, v. 5, n. 1/2, p. 95-101, Sep 2004.

SZYMANSKI, David M. *et al.* *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation*. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1-17, October 1993.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998 *apud* KHAUAJA, Daniela M.R. *Construção de marcas*. In: SERRALVO, Francisco Antonio [org.]. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

THURSTONE, Louis L. *Measurement of social attitudes*. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 26, p. 249-269, 1931.

TIAGO, Ediane. *É preciso se apresentar com nome e sobrenome*. **VALOR Multinacionais brasileiras**. São Paulo: Valor Econômico, p. 70-73, 11/2008.

TOLEDO, Geraldo Luciano; IKEDA, Ana Akemi; OLIVEIRA, B. A. C. *Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca*. In: VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2004.

TRIANDIS, Harry C. (Ed.). *The analysis of subjective culture*. New York: John Wiley, 1972 *apud* HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

_____. *The psychological measurement of cultural syndromes*. **American Psychologist**, v. 51, p. 407-415, 1996.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture*. London: Economist Books, 1993.

TURATTI, Luiz Fernando A. **Extensões de marca: um estudo de caso**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TYLOR, Edward Burnett. *Language, art, and custom*. London: John Murray, 1871 *apud* LEACH, Edmund. *Cultura*. In: **Enciclopédia Einaudi**, Lisboa, IN-CM, v.5 - *Anthropos Homem*, p. 102-135, 1989.

USEEM, John. *The study of cultures*. **Sociological Focus**, v. 4, n. 4, p. 3-26, Summer 1971.

VALOR Carreira. São Paulo: Valor Econômico, ano 6, n. 6, 12/2008a.

VALOR Grandes Grupos: 200 maiores. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 7, 12/2008b.

VALOR 1000 maiores empresas. São Paulo: Valor Econômico, ano 9, n. 9, 08/2009a.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 33, 10/2009b.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 34, 11/2009c.

VALOR Grandes Grupos: 200 maiores. São Paulo: Valor Econômico, ano 8, n. 8, 12/2009d.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano X, n. XX, 12/2009-01/2010.

VALOR Investe. São Paulo: Valor Econômico, ano 7, n. 38, 04/2010.

VEJA São Paulo. São Paulo: Abril, ed. 2156, ano 43, n. 11, 17/03/2010.

VEJA: revista semanal. São Paulo: Abril, ed. 2156, ano 43, n. 11, 17/03/2010a.

VEJA: revista semanal. São Paulo: Abril, ed. 2158, ano 43, n. 13, 31/03/2010b.

VELOSO, Andres Rodriguez. **Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

WEBSTER'S New World Dictionary. Concise Edition. New York: World Publishing Company: 1964.

WHITE, Leslie A. *The science of culture: a study of man and civilization*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1949.

WILKIE, William L. *Consumer behavior*. 3. ed. [S.l.]: John Wiley & Sons, Inc. 1994.

WONG, Ho Yin; MERRILEES, Bill. *Multiple roles for branding in international marketing*. **International Marketing Review**, v. 24, n. 4, p. 384-408, London, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta Convite da Pesquisa de Campo
APÊNDICE B – Roteiro das Entrevistas

APÊNDICE A**CARTA CONVITE DA PESQUISA DE CAMPO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

São Paulo, __ de _____ de 2009.

Ao Banco _____.

Ao Sr. _____.

A presente carta tem por objetivo convidar a sua organização a participar de um estudo exploratório da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O estudo na área de Administração será conduzido por nossa aluna de doutorado, Vanessa Gabas Garrán, junto a empresas de serviços financeiros (bancos), a respeito do posicionamento de suas marcas em mercados estrangeiros. O objetivo deste estudo é analisar o posicionamento internacional de marcas de serviços sob o enfoque das divergências culturais locais, por meio de entrevistas com responsáveis na área de gestão da marca. Os resultados desta pesquisa servirão de base para a elaboração da Tese de Doutorado da aluna, cujo título é “Cultura e Posicionamento Internacional de Marcas de Serviços”.

A participação do Banco _____ é fundamental para a conclusão deste estudo. O nome de sua organização poderá ou não ser divulgado no estudo, sendo que sua omissão não prejudica o resultado da pesquisa.

Caso o convite seja aceito, as entrevistas serão conduzidas pela aluna junto a pessoas indicadas pela organização e que trabalhem na área de interesse do estudo. O tempo de duração está estimado em torno de 40-50 minutos cada uma, seguindo um roteiro pré-estabelecido. Os assuntos que permearão as entrevistas serão os seguintes:

- Principais aspectos da gestão da marca;
- Decisões sobre imagem, identidade e posicionamento de marca;
- Cultura e hábitos de consumo;
- Globalização e mercado externo.

Após o término da tese da aluna, será disponibilizada uma cópia do texto final para sua organização, contendo a revisão bibliográfica do tema de estudo e os resultados empíricos encontrados.

Agradecemos antecipadamente pela colaboração.

Saudações acadêmicas,

Profa.Dra.Ana Akemi Ikeda
Professora de Marketing
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo.

APÊNDICE B

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

PARTE I – Caracterização da Empresa e Perfil do Entrevistado

1. Nome do Banco:
2. Localização da Sede:
3. Nacionalidade do capital majoritário:
4. Nome do(a) entrevistado(a):
5. Formação:
6. Cargo ocupado:
7. Área e subordinação:
8. Tempo de empresa:

PARTE II – Caso de Posicionamento Internacional da Marca

A) IDENTIDADE ORIGINAL E POSICIONAMENTO DA MARCA NO PAÍS DE ORIGEM

1. Quais suas principais atribuições na gestão da marca?
2. O quanto a marca contribui para o sucesso da empresa?
3. Quais aspectos você considera mais importantes na gestão da marca, e quais as principais dificuldades encontradas?
4. Qual a essência da marca?
5. Qual a identidade central e qual a identidade expandida?
6. Qual a proposta da marca em termos de benefícios ao cliente (funcionais, emocionais e de auto-expressão)?
7. Qual o posicionamento da marca no país de origem, em termos de comunicação?
8. Houve influência da cultura (crenças, valores, costumes) para a construção desse posicionamento? Qual o entendimento sobre cultura que norteou tal posicionamento?

B) CULTURA E INTERNACIONALIZAÇÃO

9. Houve, de fato, uma queda das barreiras culturais por ocasião da globalização (aldeia global), ou as culturais locais se mantiveram inalteradas (auto-afirmação dos modos locais de vida)? Haveria, ao invés disso, uma hibridização cultural?
10. Como se dá o processo de posicionamento da marca no mercado externo? Que fatores orientam tal processo?
11. Quais os principais obstáculos? Em que riscos a empresa incorre em termos de gestão da marca?
12. Cite marcas de serviços que possuem um bom posicionamento internacional. Por quê?

C) CASO REAL DE POSICIONAMENTO INTERNACIONAL

13. Foram feitas pesquisas para estudar o público-alvo local à luz dos aspectos culturais?
14. Quais aspectos culturais foram considerados (crenças, valores, costumes, linguagem etc)?
15. Como lidaram com as barreiras culturais encontradas no país?
16. O Banco decidiu arriscar diante do padrão cultural vigente ou as diferenças culturais identificadas conduziram a uma adaptação da identidade da marca no país?
17. Quais dimensões da identidade foram alteradas e quais foram mantidas, relativamente à identidade original?
18. Qual foi a proposta de valor para o cliente (benefícios emocionais, racionais...)?
19. Quais os limites para a adaptação e o quanto a semelhança deve ser mantida a fim de não comprometer a identidade central da marca em nível global?
20. Como o banco comunicou ao público-alvo a sua identidade de marca e sua proposta de valor (posicionamento)?
21. Qual o entendimento sobre cultura que norteou tal posicionamento?
22. Houve um acompanhamento em termos de como o público-alvo percebe a marca (formação da imagem)? Houve consonância com a identidade comunicada?
23. Quais foram as principais dificuldades e resultados positivos do processo de posicionamento internacional da marca?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)