

Estratégias de marcas em processos de aquisição – um estudo de caso exploratório na indústria de alimentos¹

Karen Perrotta Lopes^{*}
Moacir de Miranda Oliveira Júnior^{**}

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar como as empresas adquirentes que efetuam processos de aquisição de outras empresas do mesmo setor lidam com suas estratégias de marcas. Para isso foi realizada uma pesquisa piloto na forma de um estudo de caso em uma empresa multinacional que atua no setor de alimentos no Brasil. Para essa pesquisa foram realizados levantamentos de dados primários e secundários envolvendo a área de comunicação da empresa.

Até os anos 1980, eram raros os processos de aquisições envolvendo grandes empresas. Estas práticas passaram a ser mais comuns no mercado, tendo as empresas que se adequar a esta nova dinâmica, pois agora atuam em um ambiente de competição mais intensa e com uma perspectiva global. No Brasil, as empresas de bem de consumo estão passando por grandes transformações devido à globalização da economia, implicando muitas vezes em estratégias de aquisição de empresas concorrentes. Para o caso estudado registrou-se 27 aquisições no período de 1989 a 2001. O propósito dessas aquisições foi se expandir e ganhar notoriedade no mercado brasileiro. As estratégias para a gestão das marcas abrangem a inclusão de marcas globais em algumas linhas de produtos e regiões do Brasil e a manutenção de marcas locais em outras linhas e outras regiões do país.

Desta maneira, a empresa pesquisada atua no mercado por meio de duas formas: com sua marca guarda-chuva global e com suas marcas individuais, representadas por marcas regionais em cada parte do país. Este artigo busca apresentar uma justificativa estratégica para a adoção de práticas distintas de gestão de marcas em mercados e linhas distintos.

Palavras-chaves: aquisição, marcas, estratégias

¹ Este artigo foi apresentado no XXXVII Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, coordenado pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

^{*} Mestranda do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – PUC-SP; Professora Titular da Universidade Santa Cecília – Santos/SP

karen.perrotta@uol.com.br

^{**} Mestre e Doutor pela Universidade de São Paulo; Professor Titular da PUC-SP
mdmoj@uol.com.br

Abstract

The objective of this article is to identify how merging companies that carry out acquisition of other companies of the same sector deal with their brand strategies.

A case study research was carried out at a multinational company in the food sector industry in Brazil, involving primary and secondary data-collecting in the communication department.

With the arise of the globalization, the consumer goods companies have been passing through many changes, which involves, many times, acquisitions of competitors.

After the 80's, those practices started to be more frequent due to a more intense competition.

On the case study, 27 acquisitions were registered between 1989 and 2001. The goal of these acquisitions was to expand and increase share of mind.

Strategies for brand management involved not only the inclusion of global brands in some categories and different Brazilians regions, but also maintained some local brands.

This company acts in two different ways: with its global umbrella brand and with some individual brands represented thought its local brands in different parts of the country.

The objective of this article is to present a reason of using different practices of brand management in different market and categories.

Key words: acquisition, brands, strategies

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é identificar como as empresas adquirentes que efetuam processos de aquisição de outras empresas do mesmo setor lidam com suas estratégias de marcas. Para isso foi realizada uma pesquisa piloto na forma de um estudo de caso em uma empresa multinacional que atua no setor de alimentos no Brasil.

Um grande desafio, nos dias atuais, para as empresas de bens de consumo, é fazer com que sua marca se destaque no mercado, chamando a atenção positivamente do consumidor na hora da compra.

Com o avanço tecnológico, as empresas estão lançando no mercado produtos muito semelhantes na sua capacidade de atender aos anseios do consumidor, ficando cada dia mais difícil diferenciar um produto do seu concorrente. A revista *Progressive Grocer* publicou um artigo sobre o aumento de marcas individuais em supermercados médios

americanos mostrando que em 1970 existiam 7.800 marcas individuais contra mais de 17.900 no início da década de 90 (Souza e Nemer, 1993). Fica claro então, que o segredo de uma empresa de bens de consumo deverá estar no empenho em construir marcas fortes e sólidas a fim de conseguir conquistar clientes e torná-los fiéis à sua marca.

No Brasil, as empresas de bens de consumo estão passando por grandes transformações devido à globalização e transformação das economias, levando muitas organizações a lidarem com processos de aquisição. Em vista disso, as empresas estão tendo que analisar suas estratégias de marcas, pois ora é interessante permanecer com marcas regionais, ora é melhor investir na marca global da empresa, chegando muitas vezes, a reduzir marcas de seu *portfolio*.

Este tema é relevante para se conseguir entender a adequação de estratégias de marcas assumidas pelas empresas nos dias atuais e suas condutas de ação no mercado. Pois, com a globalização das economias, as empresas estão tendo que rever as suas estruturas e planejamentos, visto que agora atuam com mais concorrentes em mercados globais e não mais locais. Nas estratégias de mercado de posicionamento de marcas, as empresas necessitam se ater às diferenças culturais, religiosas, étnicas e de linguagem, além de observar os ambientes econômico, tecnológico, político e legal, pois muitas vezes, a padronização de planos globais por completo só se dá quando os mercados consumidores ultrapassam as barreiras geográficas, caso contrário é necessário que ocorra uma adaptação local (Tavares, 1998).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte deste artigo trata sobre o conceito de marca; a segunda parte, aborda a contextualização das aquisições nos dias atuais, a terceira parte, apresenta as principais estratégias de marcas e a quarta parte, mostra o estudo de caso numa indústria de alimentos.

1. CONCEITO DE MARCA

No passado, a marca possuía dois objetivos básicos: identificar um produto e diferenciá-lo da concorrência. Estes objetivos continuam atuais, porém o conceito de marca está evoluindo e passando por grandes transformações e incorporando outras aplicações.

Atualmente, a marca tem desempenhado um papel fundamental nas transações comerciais entre as empresas durante os processos de aquisição. Hoje se fala muito em *Brand Equity* (Aaker, 1998, p.16) que consiste em:

“um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

Assim, a importância monetária na qual as empresas são vendidas não corresponde, em muitos casos, apenas ao valor de seus edifícios, máquinas, instalações, ou seja, dos seus ativos e sim, representa também o valor de seus ativos intangíveis, incluindo a construção de uma marca que leva anos para ser bem solidificada na mente do consumidor. Hoje, o valor da marca passou a ser um componente importante do valor total da empresa. Isto pode ser constatado em diversas negociações feitas no mercado onde o patrimônio da marca eleva o preço de venda de uma empresa como pôde ser visto na compra da Kibon pela Unilever em 1997. A Kibon foi vendida por US\$ 930 milhões e, muitas pessoas, na época, declararam que parecia um tanto exagerado o valor de venda dessa empresa que atingiu em 1996 um faturamento de US\$ 332 milhões e um lucro líquido de US\$ 75 milhões (Martins e Blecher, 1998). Então, o que também está sendo considerado na avaliação e compra de empresas, além dos seus ativos tangíveis, é todo o trabalho de construção de uma marca de sucesso na mente dos consumidores.

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

Aaker (1998, p.7) define marca como:

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

Kotler (2000, p.426) cita a definição de marca da *American Marketing Association*:

“Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”.

Tanto Aaker (1998) como Kotler (2000) se baseiam na idéia de que a marca não só serve como um nome para se distinguir dos demais produtos como também serve de resguardo para o produtor e para o consumidor.

Sampaio (1999) atribui a importância da marca na hora da compra.

“A marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento da existência; como um elemento catalisador, acelerando, de forma segura, esses processos decisórios; e como forma de expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social”.

Segundo Pringle e Thompson (2000, p.49), as boas marcas trazem um comprometimento e uma recompensa para o consumidor, pois este está sempre esperando um algo a mais quando se compra um produto ou serviço de marca.

“As marcas podem ser em grande parte ‘promessas’ criadas na mente dos consumidores, mas estas precisam ser feitas e cumpridas, e toda vez que elas forem descumpridas, haverá uma diminuição na credibilidade e, também, do valor da marca”.

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

Deste modo, a partir do século XX, a marca não só teve o dever de distinguir um produto dos demais como também representa uma alavancagem de desempenho econômico diante de processos de aquisição, transmitindo toda sua força durante as negociações. Nos dias atuais, as pessoas também depositam uma enorme confiança em determinadas marcas, tornando-se fiéis aos seus itens, pois crêem que os valores da empresa estão expressos nos seus produtos no que diz respeito à responsabilidade social, credibilidade e qualidade. É interessante ressaltar que a empresa deve fazer com que seus consumidores tornem-se fiéis à marca e não apenas ao produto. Pois, caso a organização tenha que descontinuar uma mercadoria, o consumidor deverá se adaptar a um outro produto da empresa de mesma marca.

A próxima seção versará sobre os processos de aquisição que se acentuaram durante a década de 90 e os anos subsequentes, mostrando a importância destes processos para o cenário atual.

2. AQUISIÇÕES

Até os anos 80, eram raros os processos de aquisições envolvendo grandes empresas. Estas práticas passaram a ser mais comuns no mercado, tendo as empresas que se adequar a esta nova dinâmica, pois agora atuam em um ambiente de competição mais intenso e com uma perspectiva global. Em 1999, houve um total de 325 transações no Brasil incluindo, fusões e aquisições contra 186 realizadas no ano de 1990 (Rossetti, 2001).

Abaixo, seguem definições de vários autores sobre aquisição.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.276), o processo de aquisição pode ser entendido da seguinte forma:

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

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

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

As organizações estão se valendo desta prática descrita acima, pois objetivam ganhar mercado, obter vantagem competitiva, eliminar concorrentes e assim, reduzir custos.

Além disso, para Rossetti (2001), os objetivos predominantes das fusões e aquisições, podem ser analisados sob a ótica de: crescimento, ampliação da competitividade, diversificação de produtos e negócios, aporte de tecnologia e verticalização.

Capron e Hulland (1999) ainda acrescentam que o aumento do número de aquisições se dá pelo aumento da competição entre mercados globais, pelas desregulamentações, pelo aumento das preferências dos consumidores e pela dificuldade em se estabelecer novas marcas.

A marca passou a ter uma importância grande nos processos de aquisição por constituir um ativo intangível, muito difícil de ser copiado. Fica evidente que a empresa que consegue fixar e manter um nome forte na lembrança do consumidor de forma positiva e com isso,

trabalhar a imagem da organização, estará obtendo uma vantagem competitiva frente aos demais concorrentes. Para Nunes (2002, p.28), “no lado da demanda, a marca tem o poder de capacitar o produto a alcançar um preço maior, a aumentar o volume de vendas (*market share*) e a reter e aumentar seu uso pelos consumidores”.

O processo de aquisição pode trazer vantagens e desvantagens para as empresas. Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2002), as razões que levam uma empresa a comprar outra são:

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

Em vista desses benefícios, os mesmo autores citados acima concluem que quando as empresas que realizam a aquisição são organizações complementares, o processo tende a ser mais proveitoso.

Por outro lado, a empresa adquirente pode encontrar alguns problemas para atingir o sucesso (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2002):

- Dificuldade de integração - por serem duas empresas com culturas e sistemas distintos;
- Avaliação inadequada do alvo - não foi realizado um estudo completo da empresa a ser adquirida;
- Dívidas grandes ou extraordinárias - são obtidas por meio da aquisição;
- Inabilidade para obter sinergia - ou seja, as empresas juntas teriam que produzir resultados superiores à produção das duas de forma individual;

- Demasiada diversificação – com a aquisição, a empresa passa a trabalhar com um mix de produto não relacionado podendo ter um resultando inferior às empresas que trabalham com a diversificação relacionada;
- Gerentes abertamente focalizados em aquisições – podem não perceber outros tipos de estratégias mais adequadas para as circunstâncias da empresa;
- Demasiadamente grande – estudos mostram que uma empresa de porte maior pode trazer muitos ganhos, desde que a empresa adquirida não seja demasiadamente grande.

Para Hitt, Ireland & Hoskisson (2002), as empresas que realizam aquisições e não conseguem obter resultados satisfatórios devido às razões expostas acima, passam por reestruturações a fim de corrigirem as falhas e tentam assim, alcançar um desempenho melhor no mercado.

3. ESTRATÉGIAS DE MARCAS

Cada empresa possui seu próprio estilo de gerir seus negócios. Conforme seu setor, seu porte, sua posição competitiva, a organização adota uma estratégia de marca para conquistar o mercado. Nesta seção, abordar-se-ão as várias formas de lançar produtos no mercado sob a ótica das estratégias de marcas.

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

Os três principais estilos de estratégias de marcas utilizadas pelas empresas são: marca guarda-chuva, marca individual e estratégias mistas. Todos estes serão explicados abaixo.

3.1 MARCA GUARDA-CHUVA

Esta prática ainda é pouco utilizada no Brasil, porém na Europa, as empresas se valem muito da utilização das marcas guarda-chuva, visto que para cada marca existem pelo menos 5 produtos diferentes (Baccoccina,1998). Segundo Semenik e Bamossy (1995), este conceito de marca guarda-chuva é melhor empregado quando a empresa possui produtos de qualidade e preço similares. Além disso, a força da marca auxilia no lançamento de novos produtos.

Souza e Nemer (1993), Pinho (1996) e Kotler (2000) colocam como vantagens: o custo de desenvolvimento menor ao lançar um produto, uma vez que não é preciso fazer pesquisa em relação ao nome, registro e nem um esforço adicional de comunicação para posicionar a marca, um outro fator importante é contar com a percepção do consumidor em associar o novo produto com as lembranças positivas da marca, obtendo, assim, boas vendas.

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

Para Kotler (2000:438), a marca pode perder seu posicionamento na cabeça dos consumidores, quando as associações não são mais feitas de uma marca para o seu produto específico, ocorrendo neste caso a diluição da marca. “Uma marca é tanto mais forte quanto mais estreito for seu foco”. Além disso, quando há a transferência do nome da marca guarda-chuva para um produto, este nome deve estar em consonância com o produto, caso contrário, haverá falhas.

3.2 MARCA INDIVIDUAL

As empresas que se utilizam desta estratégia de marcas múltiplas ou nominais individuais almejam fazer de cada produto da empresa uma marca única de grande sucesso com alto poder competitivo. As empresas que se utilizam destas estratégias preferem não dar muita ênfase ao nome do fabricante, ainda que algumas vezes por motivos especiais o utilizam. O termo marcas múltiplas é seguido por Souza e Nemer (1993) e Kotler (2000), já Pinho (1996), Tavares (1998) e Churchill e Peter (2000) adotam a expressão marcas nominais individuais.

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

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

Souza e Nemer (1993) e Tavares (1998) apontam que uma empresa pode lançar produtos para públicos diferentes de forma rápida e com flexibilidade, sem causar impacto nem prejuízo à identidade da empresa. Também podem ocorrer, segundo Cobra (1997), os

movimentos de *trading-up* ou *trading-down*, isto é, deslocamento do consumidor para marcas mais caras/superiores ou para marcas mais baratas/inferiores entre as marcas da empresa, tornando mínimas as perdas de participação de mercado da linha ou da empresa como um todo.

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

A utilização de nomes individuais também pode trazer desvantagens como:

Souza e Nemer (1993), Tavares (1998) e Kotler (2000) afirmam que um posicionamento errado pode levar a canibalização de produtos da mesma empresa; a cada lançamento é sempre um novo recomeço, pois é necessário se dedicar à pesquisa de nomes para os novos produtos e tudo isto envolve despesas e gastos financeiros.

Pinho (1996) e Kotler (2000) colocam que a maior ameaça desta estratégia é que quando a empresa possui vários produtos da mesma categoria com enfoques para diferentes grupos, a empresa pode não alcançar uma porcentagem considerável de *market share*, não obtendo, de fato, uma participação rentável.

Tavares (1998) adiciona a possibilidade de não ocorrer sinergia entre os produtos.

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

3.3 ESTRATÉGIAS MISTAS

Essa estratégia possui características das marcas múltiplas e da marca guarda-chuva que foram explicadas em itens anteriores. Para Souza e Nemer (1993, p.23), essa estratégia consiste em “personalizar os produtos sem abandonar o aval da marca guarda-chuva, que pode ou não ser o nome da empresa”.

Segundo os mesmos autores citados acima, a vantagem evidenciada nessa escolha é poder contar com a legitimação da marca guarda-chuva e/ou nome da empresa, diminuindo os custos de lançamento.

Por outro lado, seguindo os mesmos autores, caso o produto não tenha uma boa aceitação, este poderá prejudicar a imagem da organização.

Uma empresa que emprega constantemente essa estratégia é a Nestlé, que ao mesmo tempo em que nomeia seus produtos individualmente como o Nescafé, também reforça o produto com o nome da empresa fabricante Nestlé no rótulo da embalagem.

A próxima seção mostrará como uma multinacional do ramo alimentício lida com seus processos de aquisição sob a ótica de suas estratégias de marcas.

4. Metodologia

Para este trabalho foi realizado um estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.32):

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A empresa do setor de alimentos escolhida como fonte de estudo para esta pesquisa foi a Parmalat por ter realizado 27 aquisições de 1989 a 2001. Foi realizada uma pesquisa piloto na forma de um estudo de caso que busca obter maior familiarização com o tema. Houve levantamentos de dados primários na forma de uma entrevista com um executivo de nível gerencial da área de marketing e, dados secundários envolvendo a área de comunicação da empresa.

Os dados dessa seção foram extraídos de documentos da empresa, periódicos e da entrevista realizada.

Selltiz (1974) afirma que os objetivos dos estudos formuladores ou exploratórios são:

1. Familiarizar-se com o fenômeno para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;
2. Mostrar detalhadamente as características de uma circunstância, um grupo ou um indivíduo específico.

Desta forma, o estudo exploratório visa a descobertas de novos conhecimentos, devendo ter um planejamento de pesquisa flexível para poder levar em consideração todas as variações referentes a um caso.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A Parmalat busca por meio de tantas aquisições crescer no mercado brasileiro, ganhando notoriedade. Além disso, procura fazer lançamentos contínuos, trazendo sempre ao mercado produtos novos.

A Parmalat foi a primeira empresa no Brasil a fazer uma co-gestão com times de futebol, entre eles, o Palmeiras, de São Paulo e o Juventude de Caxias do Sul. Neste caso, a empresa inovou ao associar a sua marca a times de futebol, tentando obter visibilidade no cenário brasileiro, em que a disputa por margem entre supermercados e indústrias está a cada dia mais acirrada. Por isso, a importância de se ter uma marca forte, fugindo da “comoditização de categorias” como o leite longa vida, apostando, então, na força de uma marca que passe confiança e qualidade aos consumidores podendo servir como um diferencial competitivo. Hoje, a empresa tenta possuir a primeira ou a segunda marca líder nos segmentos de mercado em que atua para que não tenha que brigar somente por preços baixos, pois há muita disputa por espaço nas prateleiras do varejo. Desta forma, a Parmalat é uma empresa que gosta de inovar e surpreender os seus compradores. Atualmente, não possui mais vínculos com os times de futebol citados acima, mas é 100% proprietária do Etti Jundiaí Futebol. Ainda na área de esporte, patrocinou a Fórmula 1 com os nomes Nelson Piquet e Pedro Paulo Diniz que contribuíram para globalizar a marca Parmalat.

Inovou também com a campanha dos mamíferos que durou quase três anos em que os consumidores tinham que juntar 20 códigos de barra e pagar R\$ 8,00 por um bichinho de pelúcia. Foi um grande sucesso, pois atingiu a todas as faixas etárias e conseguiu também aumentar suas vendas na época em 30%, conquistando a liderança em categorias que não eram líderes. Essa campanha foi exportada para a Argentina, Chile, Venezuela, Uruguai, Paraguai, Equador, Colômbia e China.

Já em 2001, continuou apostando nas crianças que não mais se vestiam de mamíferos, mas sim com letras do alfabeto, destacando as características do leite como frescor, pureza e sabor.

4.2 AQUISIÇÕES REALIZADAS PELA EMPRESA

A Parmalat chegou ao Brasil em 1972 e em 1989, fez sua primeira aquisição, comprando uma pequena empresa fabricante de queijo e manteiga chamada Fiorlat .

Segue alguns nomes de empresas adquiridas pela Parmalat neste período exposto acima: Fiorlat, Teixeira, Alimba, Via Láctea, Afha, Santa Helena, Go-gó, Mococa, General Biscuits/Duchen e Britânia, Lacesa/Yoplait, Spam, Sodilac, Ouro Preto, Cilpe, Leite Forte, Bols, Planalto, Supremo, Lavisia, Betânia, Mimo , Yolat, Neugebauer, Batavo, Etti, Avaré e Glória.

Por meio de aquisições, a Parmalat buscou se expandir rapidamente no mercado brasileiro, lançando produtos que já possuíam marcas conhecidas, obtendo, assim, um custo menor de divulgação. Além disso, tentou diversificar seus produtos, pois além dos laticínios, possui molhos de tomate, chás e sucos de frutas. Até o primeiro semestre de 2002, possuía a marca Neugebauer de chocolate vendida à indústria de Balas Florestal do Rio Grande do Sul, pois o setor de chocolate não era de fato seu foco. Conseguiu também eliminar alguns concorrentes de determinados setores, obtendo, assim, maior acesso e penetração no mercado como foi o caso das duas últimas aquisições, Avaré e Glória, representando uma entrada mais rápida no mercado de leite em pó no Nordeste onde a Parmalat era deficiente. Em vista disso, a Parmalat assume uma estratégia de rápida expansão no mercado brasileiro que se deu por meio de aquisições, porém estas trouxeram grandes endividamentos para a empresa.

4.3 ESTRATÉGIAS DE MARCAS DA PARMALAT

A principal estratégia de marca da Parmalat é a utilização da marca guarda-chuva que como já foi explicada anteriormente consiste em chamar todos os seus produtos por um único nome. É possível encontrar vários produtos sob o nome Parmalat como o leite longa vida, requeijão, molho de tomate, creme de leite, leite condensado, catchup e queijo. Desta maneira, a Parmalat tenta por meio de um único nome passar qualidade, credibilidade e confiança a todos os seus produtos.

A Parmalat também possui marcas guarda-chuva regionais como a marca Mimo no Rio de Janeiro e Espírito Santo, Yoplait e Lacesa no Sul, Alimba na Bahia e Betânia no Ceará. Preferiu-se deixar os nomes das marcas regionais a fazer a “parmalatização” em cada local,

pois existe, em cada região, concorrentes locais muito fortes, não sendo interessante a mudança de nome do produto para Parmalat, em que o preço poderia aumentar de 5 a 10%. Além disso, a Parmalat acaba vendendo os mesmos produtos sob marcas diferentes como o caso dos atomatados com as marcas guarda-chuva Etti e Parmalat. Em vista disso, a organização considera essa competição sadia dentro da própria empresa, e não encara que haja canibalização de seus produtos, pois para cada uma, há um posicionamento diferente. A Etti é vendida como um sabor brasileiro e a Parmalat segue a concepção do legítimo molho italiano.

A Parmalat, ainda, se utiliza da estratégia mista que se traduz por dar um nome ao produto sem abandonar a marca guarda-chuva que pode ou não ser o nome da empresa. A Parmalat busca com seus produtos da linha Dietlat desvincular um pouco a marca Parmalat para poder obter maiores margens nos produtos das linhas Light e Diet. Embora, apareça o nome Parmalat no rótulo da embalagem de forma menos destacada para legitimar a qualidade do produto. A linha de sucos da Parmalat conhecida pelo nome de Santàl segue a mesma estratégia mista aplicada a linha Dietlat.

Algumas linhas de biscoitos da Parmalat se utilizam das estratégias mistas como a linha Specialat que se traduz por biscoitos finos e a linha Kidlat voltada para o público infantil, pois também levam no rótulo a marca Parmalat para validar o produto.

Estas são as estratégias de marcas traçadas pela Parmalat que garantem sucesso e fidelidade de seus consumidores para com a empresa ao comprarem seus produtos.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo é aprofundar a discussão sobre os processos de aquisição para as empresas no que diz respeito as suas estratégias de marcas, dando como exemplo a multinacional Parmalat.

Todas as aquisições, que ocorreram na década de 90 e nos anos subsequentes, expressam a nova fase de transformações econômicas e políticas por que passam as empresas e estas estão revendo suas estratégias de marcas para acompanhar todas as mudanças de cenários descritas neste artigo.

A construção de uma marca forte leva anos para ser bem consolidada no mercado e pode ser destruída por qualquer descuido. Vide um fato bem recente que aconteceu nos Estados Unidos com o caso Enron envolvendo a empresa de auditoria Arthur Andersen.

Para a Parmalat, não existe nenhuma regra que obrigue um comportamento uniforme para as suas estratégias de marcas. O que ocorre é uma adequação de suas estratégias que melhor se encaixe para cada situação. Conforme foi visto, a ênfase maior da empresa Parmalat é na estratégia de marca guarda-chuva, pois um nome bem consolidado pode alavancar as vendas de outros produtos.

Em vista disso, um funcionário da Parmalat colocou que “hoje, quem se dispor a construir uma empresa de alimentos terá de investir dez vezes mais na marca dos que nas fábricas”. Isto quer dizer que máquinas, prédios são fáceis de se copiar, porém a marca é um ativo intangível de difícil imitação que mostra a força das aquisições de empresas detentoras de nomes fortes.

Desta forma, este artigo não teve a intenção de esgotar todas as possibilidades de estratégias de marcas existentes no mercado por meio de aquisição, servindo de base para estudos futuros que possam compreender com mais profundidade cada estratégia.

6. BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. (1998). *Brand Equity “Gerenciando o valor da marca”*. São Paulo: Negócios.

BACOCINA, Denize. (1998). Empresas ampliam famílias de produtos. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 30.nov., p. B.5.

CAPRON, Laurence e HULLAND, John. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-based View. *Journal of Marketing*.vol.63, April, 41-54.

CHURCHILL, Gilberto A . e PETER, J. Paul. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. (1997). *Marketing Básico: uma perspectiva brasileira*. 4º ed. São Paulo: Atlas.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. (2002). *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira.

KOTLER, Philip. (2002). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Brasil.

- MARTINS, José Roberto e BLECHER, Nelson. (1998). Quanto vale a Coca? E a Nike? E A ..? *Exame*, 20 mai., p.56-58.
- NUNES, Gilson. (2002). “Marcas” é o maior ativo das empresas na nova economia. *Swisscam Magazine*. P.Abril/maio.
- PINHO, José Benedito. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus.
- PRINGLE, Hamish e THOMPSON, Marjorie. (2000). *Marketing Social*. São Paulo: Makron.
- ROSSETTI, José Paschoal. (2001). Fusões e Aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS (org.). *Fusões, Aquisições & Parcerias*. São Paulo: Atlas.
- SAMPAIO, Rafael. (1999). As marcas são o principal patrimônio das empresas, *About*, 16.ago., p.5 .
- SELLTIZ, Claire. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- SEMENIK, Richard J. e BAMOSSY, Gary J. (1995). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- SLYWOTZKY, Adrian J & KANIA, John. (2002). O segredo das marcas. *HSM Management*, mar.-abr., p.64.
- SOUZA, Marcos Gouvêa de, NEMER, Artur. (1993). *Marcas e Distribuição*. São Paulo: Makron Books.
- TAVARES, Mauro Calixta. (1998). *A força da marca - Como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra.
- YIN, Robert K. (2001). *Estudo de caso - Planejamento e método*. 2º ed. Porto Alegre: Bookman.