

*Ana Akemi Ikeda*

Professora Titular da FEA/USP. Bolsa Produtividade CNPQ 1D – São Paulo-SP, Brasil  
Vice-coordenadora do MBA *Marketing* (FIA)  
E-mail: anaikeda@usp.br

Recebido em: 23/11/2012

Aprovado em: 26/6/2012

*Vanessa Gabas Garrán*

Doutora em *Marketing* pela FEA/USP. Mestre pela PUC-SP – São Paulo-SP, Brasil  
Pesquisadora e Especialista em Marcas  
E-mail: vanessagarran@yahoo.com

### RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o posicionamento internacional de marcas de serviços sob o enfoque das divergências culturais locais. Para o alcance do objetivo proposto, realizou-se a revisão da literatura relativa aos temas de gestão de marcas, posicionamento internacional e cultura, além de uma pesquisa de campo de natureza exploratória e qualitativa, com utilização do método do estudo de caso. O setor bancário foi escolhido para a pesquisa de campo, feita por meio da realização de dois estudos de caso relativos aos bancos Itaú e Santander. Objetivou-se conhecer 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, considerando-se os aspectos culturais brasileiros. A análise dos resultados foi feita primeiramente de forma individual para cada caso e, posteriormente, de forma comparativa, à luz do embasamento teórico previamente realizado. Os resultados do estudo indicam que é possível, para as organizações, internacionalizarem suas marcas de maneira adaptativa ao ambiente cultural distinto sem, no entanto, descaracterizarem suas essências e identidades nucleares.

**Palavras-chave:** Marcas, Posicionamento, Internacionalização, Cultura.

### CULTURE AND INTERNATIONAL POSITIONING OF SERVICES BRANDS

#### ABSTRACT

*This study aims to analyze the international positioning of services brands under the focus of local cultural differences. To reach the proposed goal, a revision of the literature concerning brand management, international positioning and culture was made, as well as a field survey of exploratory and qualitative nature, using the study case method. The banking sector was chosen for the field research, done by conducting two case studies concerning Banco Itaú and Banco Santander. The aim was to learn how a Brazilian bank (Itaú) proceeded in its process of internationalization of the brand in foreign countries, and, on the other hand, understand how a foreign bank (Santander) implemented its operations in Brazil, with a focus on managing its brand, considering the Brazilian cultural aspects. The analysis of the results was first made individually for each case and, after, comparatively in light of the theoretical framework previously performed. The study results indicate that it is possible for organizations to globalize their brands in an*

*adaptive way for a different cultural environment without mischaracterizing their essences and nuclear identities.*

**Key words:** Brands, Positioning, Internationalization, Culture.

## **CULTURA Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE MARCAS DE SERVICIOS**

### **RESUMEN**

*El presente trabajo tiene el objetivo de analizar la posición internacional de marcas de servicios bajo el enfoque de las divergencias culturales locales. Para el alcance del objetivo propuesto, se realizó la revisión de la literatura relativa a los temas de gestión de marcas, la posición internacional y la cultura, además de una investigación de campo de naturaleza exploratoria y cualitativa, utilizando el método del estudio de caso. El sector bancario fue elegido para la investigación de campo, realizada mediante dos estudios de caso relativos a los bancos Itaú y Santander. Se tuvo el objetivo de conocer cómo un banco brasileño (Itaú) procedió en su proceso de internacionalización de la marca en países extranjeros, y, por otro lado, comprender también cómo un banco extranjero (Santander) implementó sus operaciones en Brasil, enfocando la gestión de su marca, considerándose los aspectos culturales brasileños. El análisis de los resultados fue, primero, hecho de forma individual para cada caso y, posteriormente, de forma comparativa, a la luz del embasamiento teórico previamente realizado. Los resultados del estudio indican que es posible, para las organizaciones, internacionalizar sus marcas de manera adaptativa al ambiente cultural distinto sin, no en tanto, dejar de lado las características de sus esencias e identidades nucleares.*

**Palabras-clave:** Marcas, Posicionamiento, Internacionalización, Cultura.

## 1. INTRODUÇÃO

Assim como atitudes e experiências facilitam o processo decisório de compra e consumo, também as marcas assumem uma função preponderante na decisão do consumidor entre as múltiplas opções existentes tanto para bens quanto para serviços. As marcas conseguem se diferenciar da concorrência, distinguir-se dentre outras marcas, reduzindo, assim, o esforço do consumidor em seus momentos de escolha. A marca, como símbolo de consumo, pode exercer um encantamento sobre os consumidores e lhes oferecer a possibilidade da autorrealização por meio da posse de bens ou da contratação de serviços.

Dessa forma, a gestão de marcas possui grande importância no *marketing* das organizações, que compreende desde a concepção e o desenvolvimento de um produto até as estratégias de comunicação dele.

A globalização implicou 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.

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.

Assim, a questão de pesquisa que norteou o presente trabalho 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.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS NA PESQUISA

Dado o pouco conhecimento existente sobre o assunto, a pesquisa utilizada foi exploratória e qualitativa. Qualitativa, pela procura de compreensão dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados (RICHARDSON, 1999), e estudo de caso, porque seu uso, segundo Yin (2005), é apropriado quando se trata de 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. Bonoma (1985) também argumenta que a utilidade do método reside 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* e, especificamente, a este trabalho, que analisou o Banco Itaú e o Banco Santander. Essas instituições foram escolhidas por terem passado por um forte processo de internacionalização nos últimos anos. De um lado, um banco brasileiro (Itaú) ingressando em países estrangeiros, e, de outro, um banco estrangeiro (Santander) implementando suas operações no Brasil e adaptando-se aos aspectos culturais locais.

O roteiro de entrevistas foi elaborado em função do objetivo e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados na pesquisa bibliográfica. Foram feitas entrevistas pessoais com quatro executivos do Banco Itaú responsáveis por assuntos externos, América Latina e marcas, e dois do Banco Santander ligados à gestão de marcas e à comunicação, pelas próprias pesquisadoras nas respectivas instalações dos bancos. Essas entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados no período de dezembro de 2009 a março de 2010, com tempo médio de entrevistas de uma hora e meia. Em seguida, procedeu-se à categorização e classificação das respostas, com análises individuais e comparativas que levaram a descobertas descritas no item “análise de casos”, apresentado posteriormente.

Espera-se com isso contribuir para ampliar a compreensão do processo de internacionalização

de marcas no setor bancário, que tem sido bastante significativo nos últimos anos. A seguir são apresentados e discutidos os principais assuntos que contextualizaram e nortearam o direcionamento da pesquisa: (i) cultura e (ii) gestão de marcas de serviços no mercado externo. Após essa discussão, faz-se a análise dos casos e finaliza-se com o quadro comparativo entre ambos e as considerações finais.

### 3. CULTURA

Para Kroeber (1952:136), 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”. Essa maneira de se comportar inclui vários detalhes de conduta, e 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, na cultura como um conjunto organizado de tal padrão.

Kluckhohn (1962) também apresenta seu conceito de 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, 1962:25).

Assim, a cultura, compreendida como um modo de pensar, sentir e agir, pode ser entendida também como a atitude de uma sociedade. Tal definição encontra correspondência na ideia que Hsu (1954:195) 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

Portanto, o conceito de cultura tem sido apresentado de várias formas. Kroeber e Parsons (1958 *apud* HOFSTEDE, 2001:25) chegaram à 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”.

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

A linguagem é parte da cultura, 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, 2001:34).

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

Os aspectos manifestos da cultura se apresentam como produto ou resultado dos aspectos ocultos, que são todos aqueles que englobam os fenômenos psicológicos, ou seja, tudo aquilo que não pode ser observado, mas apenas inferido. Dentre os principais aspectos ocultos encontram-se 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).

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.

Assim, 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, pela linguagem ou outros meios, aos membros de uma sociedade.

Os aspectos mais arraigados de uma cultura não desaparecem facilmente; para isso, é necessário que outros elementos culturais sejam oferecidos. Alguns traços culturais podem ser extremamente duradouros, ainda que influenciados sutilmente por novos conceitos. Além disso, há que 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 ideias.

Apesar da aparente suave transposição das fronteiras nacionais, muitas das barreiras culturais, apesar de não totalmente intactas, ainda permanecem. Grande parte dessas barreiras culturais acaba por determinar ou influenciar os hábitos de consumo da população.

Considerando-se os conceitos apresentados sobre cultura, levantam-se os seguintes questionamentos sobre as 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 nessa tentativa de internacionalização? Houve, de fato, uma queda das barreiras culturais após a globalização, ou as culturais locais se mantiveram inalteradas?

O próximo item 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, conforme apresentado.

#### **4. GESTÃO DE MARCAS DE SERVIÇOS NO MERCADO EXTERNO**

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 de seu benefício tangível, provocando, assim, a consciência ou lembrança do produto e diferenciando-o da concorrência. O autor oferece uma metáfora muito interessante sobre o que é, de fato, o produto, e sobre 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, 2004:353).

Bacha (2005) defende, igualmente, que a marca vai além da função de diferenciação de um produto, porque 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, 2005:4).

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 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.

Uma gestão de marcas bem construída deve considerar aspectos internos e externos à marca. Como aspectos internos citam-se a criação de um significado, de uma identidade e de um posicionamento para a marca, bem como de sua personalidade e grau de diferenciação; garantia de qualidade dos produtos ou serviços da marca e sua relevância para o cliente; e a manutenção de constante busca pela inovação. Como aspectos externos, podem ser citados: a garantia de credibilidade da marca no público-alvo; o conhecimento e análise dos benefícios esperados pelos clientes e de 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.

Nas palavras de Lovelock e Wright (2003:299), “o fato de que os clientes freqüentemente 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. Portanto, para Lovelock e Wirtz (2006:95-96), 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.

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 (2007:25-26):

Na verdade, uma marca só concretiza a sua razão de ser se trouxer 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.

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 de sua emissão e da elaboração de cada uma das pessoas, tendo como base seu próprio repertório e campo de experiência.

Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. Aaker (1996) e Kotler e Keller (2006) entendem que imagem de marca refere-se ao modo pelo qual 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 pela qual os gestores querem que a marca seja percebida. Assim, a imagem passa a ser considerada como um conceito de recepção, resultado, decodificação, enquanto a identidade precede a imagem e está ao nível da emissão de sinais pela empresa.

Aaker (2007:89) apresenta um conceito interessante sobre a identidade da marca, dividindo-a em duas estruturas: uma identidade central e outra expandida. 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 com maior possibilidade de continuar 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.

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. Portanto, 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 desse posicionamento 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).

O posicionamento de uma marca, do ponto de vista da organização, refere-se à maneira pela qual os gestores da marca criam e comunicam uma identidade aos diversos públicos de interesse. Uma vez que as organizações não podem ignorar os efeitos resultantes da globalização, a decisão de internacionalizar ou não a marca também deve permear sua administração.

A partir da globalização, duas tendências dialeticamente opostas surgiram. De acordo com Ioris (2007), de um lado houve 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. De outro lado, também ocorre uma dinâmica de diferenciação de identidades socioculturais, em um processo de autoafirmação 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, relativos à questão da disseminação de padrões e modelos globais de existência.

Dessa forma, um processo de hibridização cultural estaria se instalando, com estilos de vida sendo distanciados de suas práticas locais originais e recombinados 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, 2007:53).

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

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

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, 2008:194).

Talvez a principal e mais urgente decisão a ser tomada envolva o dilema da customização ou da padronização de uma marca que atua em nível global. Em que nível a identidade de marca deveria ser customizada ou padronizada a fim de construir e manter 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 adaptar-se ao local, ou a globalização é um mito?

Nos esforços de comunicação global de uma marca, as empresas devem conhecer a cultura local, a fim de lidar adequadamente com os dilemas linguísticos 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.

Embora uma marca possa estar adequadamente posicionada em seu país de origem, um novo e adaptado posicionamento pode ser imprescindível para sua atuação no exterior, a fim de que se torne relevante nas mentes dos consumidores estrangeiros.

Considerando-se os aspectos abordados nesta parte do estudo, pretendeu-se conduzir a pesquisa de campo a partir dos conceitos de criação de identidade e de comunicação desta ao público-alvo (posicionamento), atentando para as questões sobre identidade central e expandida.

Pela necessidade de limitação do escopo do trabalho, adotou-se a dimensão do posicionamento de marca pela forma com que a empresa comunica sua identidade ao público-alvo estrangeiro pretendido (considerando-se a cultura local), apesar de existirem outras atividades concernentes à ideia de posicionamento, como a análise da concorrência.

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 item, os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, com a justificativa das escolhas realizadas a respeito da natureza da pesquisa e da técnica utilizada.

## 5. ANÁLISE DOS CASOS

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)

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 deste trabalho.

### 5.1. Itaú

Para a operacionalização do caso Itaú foram escolhidos três países em que o banco passou a realizar operações: a partir de 2007, com a compra do BankBoston no Chile e no Uruguai, e a partir de 1998, com a aquisição do Banco Del Buen Ayre, na Argentina.

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, assim, algum nível de diferenciação entre os povos. Com hábitos e costumes diferentes, as necessidades também continuarão sendo diferentes (LINTON, 1945), 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.

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. Isso fica claro quando se reconhecem certos valores (como o da família, do trabalho e da realização de sonhos), hábitos (gosto por futebol, telenovela e carnaval) e a 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.

No Brasil, o Itaú estabeleceu uma forte correspondência entre a identidade comunicada e a imagem formada na mente das pessoas (BACHA, 2005). Um dos principais elementos da marca, a cor laranja é fortemente reconhecida pelo brasileiro como sendo Itaú; pesquisas apontaram



muitos tipos de significação dessa cor para o público, ainda que esta não se encontre no logotipo da marca. A opção por essa cor possibilitou um diferencial importante para a marca, visto que não há nenhum outro banco no mercado brasileiro que utilize a cor laranja.

Apesar de seu grande sucesso em nível nacional, 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 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 e, portanto, podem facilitar o processo de construção e comunicação da identidade da marca de maneira mais acertada. Essa preocupação em trabalhar com agências locais ao invés de com agências nacionais ou mesmo internacionais permitiu que a marca fosse comunicada mais apropriadamente e em menor tempo aos diversos públicos.

Apesar de as 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 de 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 em 1978, partindo para a compra local apenas posteriormente). Outros aspectos pesquisados foram as possíveis imagens dos públicos sobre o Brasil e o Itaú, caso conhecessem previamente a marca. Os aspectos intrínsecos aos clientes limitaram-se 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 das seguintes dimensões: foco no cliente, solidez e consistência, *performance* (eficiência e resultado), qualidade, confiança e transparência, inovação e modernidade, valorização dos funcionários e sustentabilidade. De alguma forma, todas essas dimensões são mantidas na identidade da marca quando o Itaú passa a atuar em mercados externos.

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.

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 referindo-se somente ao formato da comunicação da identidade (o posicionamento), o que possibilitou 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, por ter sido relacionada ao setor de supermercados, de atributos mais populares. Essa foi uma decisão particularmente difícil para o Itaú, visto que a cor laranja é parte integrante da essência de sua marca. Os chilenos e os 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 metal, no caso da escolha de materiais.

Quanto a um dos componentes mais importantes de uma cultura, a linguagem (HOFSTEDE, 2001; USEEM, 1971), o Itaú também procurou adaptar seu *slogan*, mantendo, entretanto, a ideia que pretendia comunicar, de que o cliente era o foco do banco e que o objetivo deste era satisfazer todas as suas necessidades. Apesar de se tratar de 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.

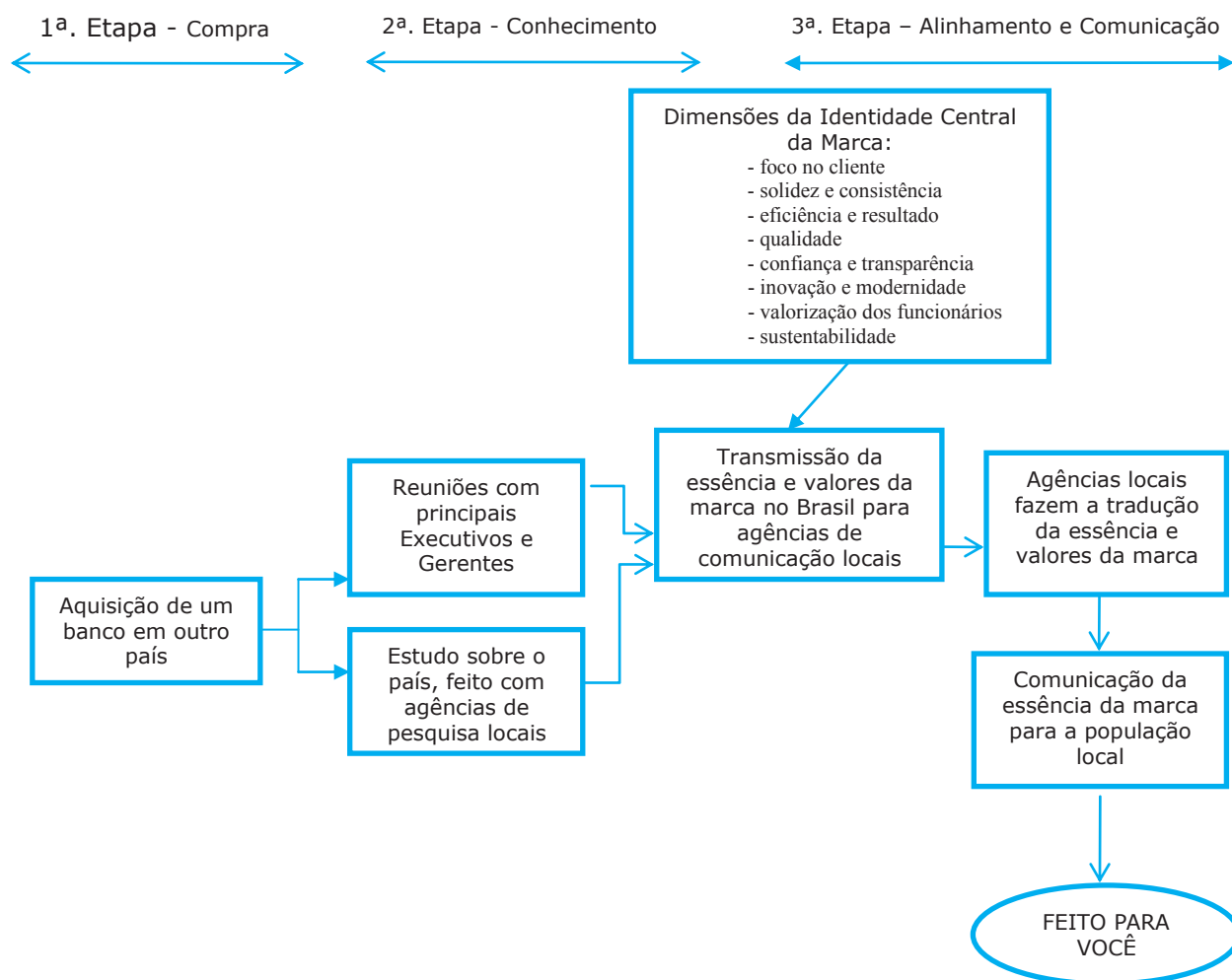
Como as operações na Argentina foram um pouco diferentes, por se tratar de um mercado no qual o setor bancário estava desacreditado, as pesquisas realizadas no país mostraram que os argentinos não possuíam qualquer tipo de restrição quanto a empresas brasileiras que

viesses 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. O Itaú procura sempre apresentar pessoas nos anúncios, acrescentando um pouco mais de afeto para com o cliente e intimidade com ele, que passa a compreender o enfoque do “Feito para Você”, dado pelo banco, e a identificar-se com ele. A Figura 1 apresenta o processo de posicionamento da marca no mercado externo:

Figura 1 – O processo de criação, proposição e comunicação da identidade da marca



Fonte: Elaboração própria.

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, os bancos estrangeiros, o Brasil, o banco no Brasil e o Itaú e seus signos de marca) e sobre hábitos de consumo de serviços bancários (fatores de decisão, a maneira pela qual os

moradores locais escolhem um banco, o que valorizam e o que esperam de um banco).

A terceira e última etapa consiste em um forte alinhamento da essência e dos valores da marca, para que as agências locais de comunicação façam a tradução desses valores e os comuniquem à população local, de acordo com suas principais características.

No caso da Argentina, em que o Itaú iniciou suas operações antes mesmo da aquisição do Banco Del Buen Ayre, a primeira etapa realizada foi 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, resumindo toda a análise efetuada, entende-se que o Itaú conseguiu realizar adaptações necessárias na 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, 2000). A reinterpretção 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, sejam os relativos a comportamentos dos clientes, sejam os relacionados à atuação da concorrência, identificando diferenças culturais e sociais que deviam ser consideradas e não ignoradas pelo banco.

## 5.2. Santander

Apesar de atuar desde 1957 no Brasil, apenas a partir do ano 2000 o banco Santander passou a ser conhecido pelo grande público brasileiro, ao adquirir o controle do banco estadual Banespa e centralizar sua administração. Desde o início de suas operações no país, o Santander efetuou diversas aquisições de outros bancos, dentre as quais uma das mais significativas foi a do Banco Real, do holandês ABN AMRO, realizada em 2007. O estudo de caso realizado teve como enfoque o posicionamento da marca Santander no Brasil a partir da compra do banco Real.

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 estavam familiarizados com ela. Por se tratar de um setor de serviços considerado não atrativo ao público, relacionado a dívidas, taxas e problemas financeiros de maneira geral, o banco despande um esforço muito maior na construção de identidade e de comunicação efetiva com o público-alvo para o posicionamento de sua marca bancária. 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 de não priorizar pesquisas culturais no Brasil, em certo sentido o banco tem orientado seu posicionamento da marca pela cultura local, uma vez que houve a manutenção dos executivos brasileiros na alta administração do banco,

associada à incorporação de muitas das dimensões da marca Real na construção da nova identidade do Santander no Brasil.

Para os executivos entrevistados, ainda há uma forte tendência à valorização dos aspectos regionais, apesar da globalização, visto que as pessoas, de certa forma, temem o novo e as mudanças. Assim, defendem que ocorre muito mais uma hibridização cultural do que uma homogeneização de diferentes culturas.

A inovação, essência da marca, está contemplada na assinatura mundial da marca (“O Valor das Ideias”), 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, englobando inovações em produtos, serviços, soluções, gestão de pessoas e de fornecedores, relacionamento com acionistas e com a sociedade, ou seja, inovação, como um todo, no jeito de fazer banco.

As entrevistas revelaram que a identidade central da marca Santander (KAPFERER, 2003; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000) é composta das seguintes dimensões: fortaleza de balanço, agressividade, gerenciamento do risco, liderança no mercado mundial, vigor, orientação ao cliente, ética profissional e sustentabilidade. Dessa maneira, 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.

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 Ideias”, 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 na identidade, mas com significativas alterações na forma de comunicação com o público local.

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 valores e premissas da marca relativamente às necessidades locais. Ao mesmo tempo, considerou o que a marca comprada possuía de valor e identidade complementares à sua própria marca, o que resultou em um posicionamento de cunho mais emocional (ELLWOOD, 2004).

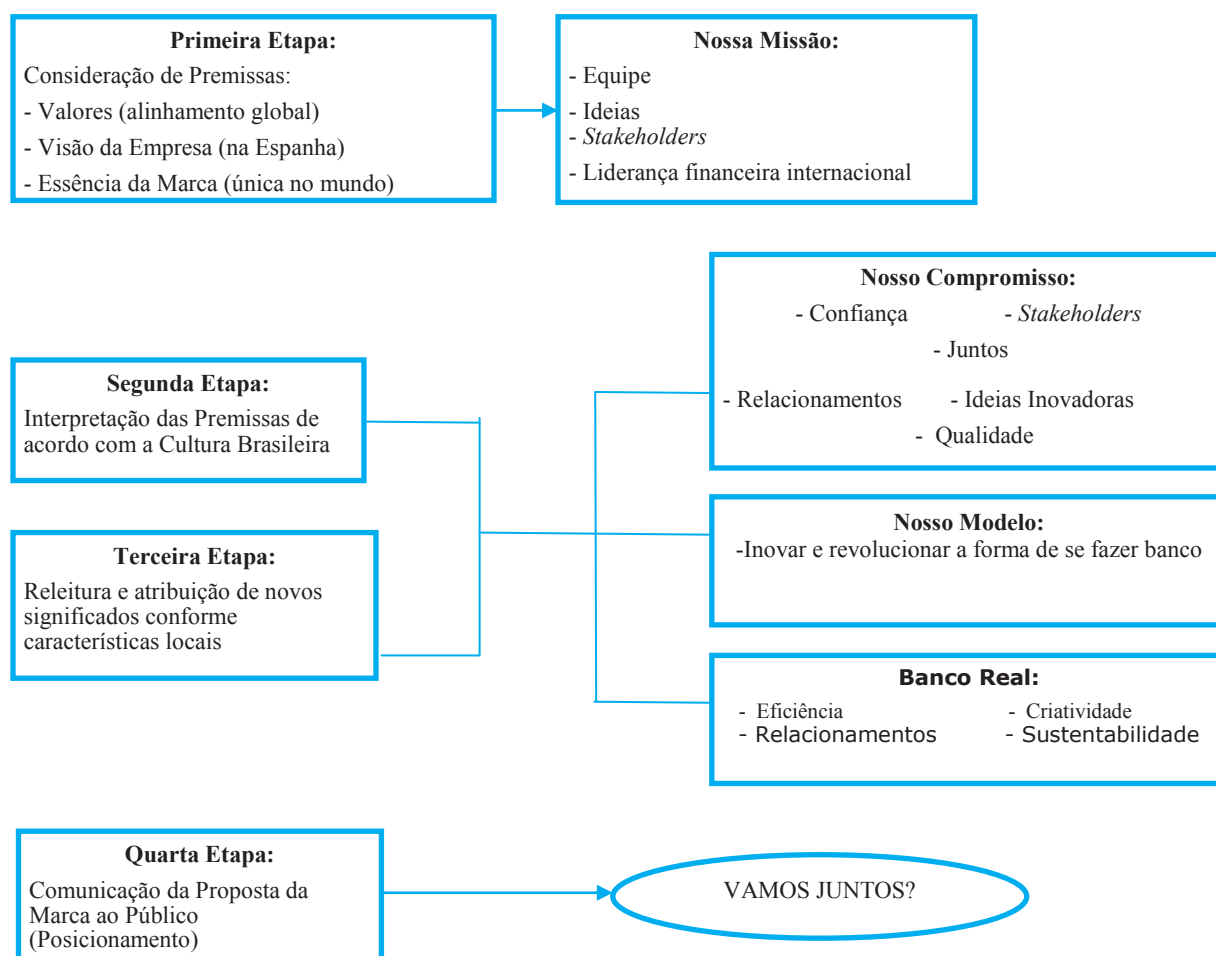
Uma questão fundamental, e que é parte essencial da marca Santander em todo o mundo, é a questão do vigor e da utilização da cor vermelha. Enquanto o espanhol não se sente intimidado com o significado da cor (agressividade), principalmente por aspectos culturais fortes (as touradas são exemplos emblemáticos), foi necessário, para comunicar a marca ao brasileiro, 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.

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. 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 2 apresenta o processo de posicionamento da marca no Brasil. 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 de 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 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 motes para a interpretação e a releitura: o Nosso Compromisso, o Nosso Modelo e a identidade do banco Real no Brasil.

Figura 2 – O processo de criação, proposição e comunicação da identidade da marca



Fonte: Elaboração própria.

A quarta e última etapa resume-se 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, tendo sido apenas complementada com

aspectos importantes da identidade da marca Real (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000), o que possibilitou ao Santander, posicionar-se de forma a gerar identificação com o público brasileiro sem ignorar seus principais valores e crenças.

Feitas as análises individuais, no próximo item será apresentada a análise comparativa dos casos estudados.

### 5.3. Quadro comparativo dos casos

O Quadro 1 apresenta um resumo comparativo entre os casos Itaú e Santander, seguido por comentários e reflexões a respeito das principais diferenças e similaridades entre eles.

Quadro 1 – Resumo da análise comparativa: Banco Itaú e Banco Santander

	<b>Banco Itaú (Brasil)</b>	<b>Banco Santander (Espanha)</b>
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 Ideias"
<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

Fonte: Elaboração própria.

O próximo item apresenta as considerações finais do estudo realizado à luz do problema de pesquisa apresentado, bem como as limitações inerentes à metodologia escolhida.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da globalização e da 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 isso implique 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 constituem-se em importantes obstáculos à homogeneização dos povos. Portanto, sociedades com históricos, experiências e necessidades diferentes requerem propostas de marcas também diferentes.

Embora o processo de posicionamento dos bancos estudados tenha ocorrido por meio de aquisições de outras organizações, mantendo-se os executivos dessas empresas, tal fato não excluiu, em nenhum dos dois casos, a necessidade de repensar o modo de posicionar-se junto ao novo público-alvo.

Apesar de as pesquisas realizadas não terem como foco a cultura local, os resultados indicaram a necessidade de uma adaptação da identidade das marcas, a fim de que estas correspondam 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.

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 avaliadas pelos locais. Além disso, 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 em 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 da 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).

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. Porque influenciam a construção de uma identidade original, os aspectos culturais 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 descaracterização da essência da marca 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 das dimensões essenciais da identidade assegurará que a marca seja reconhecida como a mesma em diferentes países.

Vale ressaltar que as conclusões obtidas refletem apenas as considerações dos entrevistados e a interpretação das informações por parte das pesquisadoras, além de terem como base o levantamento teórico e os dados secundários. 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. Espera-se, no entanto, que o estudo amplie o conhecimento e sirva de referência a estudos posteriores, assim como auxilie o gestor de marcas a tomar melhores decisões.

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.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Building strong brands*. New York: The Free Press, 1996.

\_\_\_\_\_. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000.

BACHA, Maria de Lourdes. Semiótica aplicada ao marketing: a marca como signo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2005, Brasília. *Anais*. Brasília: ENANPAD, 2005.

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. <<http://dx.doi.org/10.2307/3151365>>.

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.

FURRIER, Marcio T. Posicionamento e reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, Francisco Antonio (Org.). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOFSTEDE, Geert H. *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.

IORIS, Rafael Rossotto. *Culturas em choque: a globalização e os desafios para a convivência multicultural*. São Paulo: Annablume, 2007.

KAPFERER, Jean-Noel. *As marcas: capital da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLUCKHOHN, Clyde. *Culture and behavior: collected essays*. New York: Free Press of Glencoe, 1962.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KROEBER, Alfred Louis. *The nature of culture*. Chicago: The University of Chicago 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.

LENCASTRE, Paulo de (Coord.). *O livro da marca*. Rio de Janeiro: Publicações Dom Quixote, 2007.

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.

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.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

USEEM, John. The study of cultures. *Sociological Focus*, v. 4, n. 4, p. 3-26, Summer 1971. <<http://dx.doi.org/10.1080/00380237.1972.10570790>>.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.