

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

PHELIPE RIBEIRO PIAGGIO CARDOSO

**PROCESSO DE FUSÃO DE MARCAS: ESTUDO DE CASO DA
GODIGITAL E DA ACXIOM**

**PORTO ALEGRE
2011**

PHELIPE RIBEIRO PIAGGIO CARDOSO

**PROCESSO DE FUSÃO DE MARCAS: ESTUDO DE CASO DA
GODIGITAL E DA ACXIOM**

Projeto de pesquisa apresentado em cumprimento parcial às exigências do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, para obtenção do diploma de graduação.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Maria Berenice Machado

PORTO ALEGRE
2011

Phelipe Ribeiro Piaggio Cardoso

**PROCESSO DE FUSÃO DE MARCAS: ESTUDO DE CASO DA
GODIGITAL E DA ACXIOM**

Projeto de pesquisa apresentado em cumprimento parcial às exigências do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, para obtenção do diploma de graduação.

Conceito final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Maria Berenice Machado

Prof.(a) Examinador(a)

Prof.(a) Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela iluminação no meu caminho.

Aos meus pais Thiovanne e Rosana, responsáveis pela minha formação humana e educacional, pelo amor, carinho e apoio incondicional.

Ao meu irmão Herique, pelo amor, companheirismo e apoio em todas as horas.

À minha namorada Lídia, pelo apoio, carinho, compreensão e, é claro, amor.

Aos pais da Lídia, Antônia e Marco, por terem me acolhido por todos esses anos com carinho irrestrito.

Aos amigos, sempre presentes nas horas boas e ruins.

À UFRGS e à FABICO, pela qualidade do ensino e dos seus professores.

À minha professora Maria Berenice, pela doação de parte do seu conhecimento, tempo e paciência na orientação deste trabalho.

À Acxiom Corporate e a (agora) Acxiom Brasil, que me deram uma oportunidade única de realizar este estudo.

Aos meus colegas de trabalho, pelo companheirismo e ética, que auxiliaram na execução deste estudo.

Vocês também são responsáveis pelo cumprimento desta nova etapa da minha vida.

O meu muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho compreende uma análise sobre o processo de implantação da marca Acxiom Brasil, decorrente da fusão entre a Acxiom Corporate, empresa americana, e a brasileira Godigital. Através de uma revisão bibliográfica com autores que abordam os campos da comunicação, administração e *marketing*, foram reunidas informações que deram subsídios teóricos fundamentais que permitirão um diálogo complementar entre as visões de marca - no âmbito do seu surgimento, evolução e funções-, globalização e gestão de marcas globais. Será trabalhado também com busca documental, tanto na Acxiom Corporate quanto na Godigital, analisando documentos administrativos, cartas, notas à imprensa, registro em arquivos, registros pessoais, dentre outros elementos relevantes. Outro método que será usado é o estudo de caso, o que permitirá a melhor compreensão de fenômenos sociais e organizacionais. Através do cruzamento das teorias com a análise do processo de fusão eleito, constatar-se-á a necessidade de implantação gradativa da marca resultante.

Palavras-chave: Marca. Fusão. Globalização. Processo. Marca Global.

ABSTRACT

This work comprehends an analysis of the creation process of the Acxiom Brazil brand, it's a result of the merger process between Acxiom Corporate, an American company, and the Brazilian company Godigital. Through a literature review of authors with relevant works in the fields of communication, administration and marketing, it was possible to gather information which gave fundamental theoretical support which enabled a complementary dialogue between brand visions – in the matters of it's appearance, evolution and functions – globalization and global brand management. It will also works with document researching in both Acxiom Corporate and Godigital, analyzing administrative documents, letters, press releases, log files, personal records, among other relevant elements. Another method that will be used is the case study, which will allow a better understanding of social and organizational phenomena. Through the intersection of theories to the analysis of the observed merger, it will come to conclusion of the need for gradual implementation of the resulting brand.

Keywords: Brand. Globalization. Fusion. Process. Global Brand.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento global de marca.....	27
Figura 2 – Godigital: Quadro de valores.....	30
Figura 3 – Logomarca	33
Figura 4 – Logomarca Produto – Claridata.....	34
Figura 5 – Logomarca Produto – GoQuality	34
Figura 6 – <i>Template de Slide</i> – Início	34
Figura 7 – <i>Template de Slide</i> – Corpo de Texto	35
Figura 8 – <i>Template de Slide</i> – Encerramento	35
Figura 9 – Cartão de Visitas	36
Figura 10 – Crachá	36
Figura 11 – <i>Website (Home)</i>	37
Figura 12 – <i>Webmail</i>	38
Figura 13 – Logomarca	43
Figura 14 – <i>Template de Slide</i> – Início	43
Figura 15 – <i>Template de Slide</i> – Divisão de Capítulo	44
Figura 16 – <i>Template de Slide</i> – Corpo de texto.....	44
Figura 17 – <i>Template de Slide</i> – Encerramento	44
Figura 18 – Cartão de Visitas	45
Figura 19 – Paleta de Cores – Cores primárias	46
Figura 20 – Paleta de Cores – Cores secundárias.....	46
Figura 21 – <i>Website Acxiom Corporate (Home)</i>	46
Figura 22 – <i>Webmail</i>	47
Figura 23 – Acxiom Corp. – Linha do tempo da Gestão de Marca e Expansão Global ..	51
Figura 24 – Acxiom Corp. – Linha do tempo da Gestão de Marca e Expansão Global (continuação).....	51
Figura 25 – Relação entre <i>Marketing Local/Marketing Global</i>	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Documento de Transição	54
Quadro 2 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultante de comunicação visual (Logo).....	54
Quadro 3 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultante de comunicação visual (Template)	55
Quadro 4 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultantes de comunicação visual (Cartão de Visita)	56
Quadro 5 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultantes de comunicação visual (Webmail).....	57
Quadro 6 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultantes de comunicação visual (Website).....	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	MARCA COMO ELEMENTO DE COMUNICAÇÃO NO COMPOSTO DE MARKETING	13
2.1	SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA MARCA	13
2.2	FUNÇÕES DA MARCA.....	20
2.3	A MARCA E A LEI	21
2.4	GLOBALIZAÇÃO E AS MARCAS GLOBAIS	22
2.5	PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE MARCA GLOBAL ..	25
3	AS EMPRESAS	29
3.1	GODIGITAL	29
3.1.1	Origem	29
3.1.2	Soluções.....	32
3.1.3	Comunicação Visual Godigital	33
3.2	ACXIOM CORPORATE	38
3.2.1	Origem	38
3.2.2	Soluções.....	40
3.2.3	Comunicação Visual Acxiom Corporate	43
4	A FUSÃO ENTRE A GODIGITAL E A ACXIOM CORPORATE	48
4.1	CONCEITO DE FUSÃO.....	Erro! Indicador não definido.
4.2	ESTUDO DE CASO – ACXION BRASIL.....	48
4.2.1	Primeiro reconhecimento como Acxiom Brasil.....	60
4.3	DISCUSSÃO	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
	REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

A globalização, como conceito que estabelece a queda de fronteiras políticas, culturais e econômicas, tem a peculiaridade de seu funcionamento ser sistemático, ou seja, seus elementos se interconectam de modo a formar um todo. Segundo Muniz (2005, p.19), esta dinâmica “ganhou forma e consistência a partir da Segunda Guerra Mundial e aceleração exagerada nos últimos anos, sustentado pelas mídias e pelo avanço técnico-científico”. Financeiramente, o sucesso ou a crise de um Estado devidamente inserido no contexto globalizado não deleita-se do sucesso nem rui seus cofres por motivos pontuais, mas sim sistemáticos, como um organismo vivo. Para Muniz (2005), o sistema financeiro é o que mais atingiu integração mundial, alcançando uma dinâmica especulativa e de investimentos extremamente rápida, fragilizando as economias nacionais.

Neste contexto, o sistema financeiro norte-americano sofreu recentemente uma das maiores crises da sua história, comparável ao famoso *crash* de 1929. As empresas norte-americanas (que não pediram concordata, obviamente) tiveram perdas consideráveis de suas receitas, obrigando-as a uma reestruturação de suas estratégias. Uma das soluções empregadas por muitos setores daquele país foi o aumento do investimento em economias que estavam mais preparadas e sofreram um impacto menor desta crise, expandindo por consequência os seus negócios.

O Brasil acabou por ser o alvo de esperanças de diversas empresas estrangeiras por estar inserido no contexto de país emergente com relativa estabilidade financeira e com distanciamento de conflitos bélicos. Por ser a maior economia da América Latina, com pelo baixo índice de inflação e aumento do Produto Interno Bruto, o Brasil ainda oferece condições trabalhistas mais flexíveis e mão de obra qualificada e barata, em comparação com a maioria dos países desenvolvidos.

A Acxiom, maior empresa do mundo de *Marketing* Interativo, também sofreu com a crise americana e seguiu o caminho de expandir sua atuação para o Brasil. Além das razões já citadas, o fato de estar geográfica e culturalmente mais próxima do que das economias emergentes da Ásia, por exemplo. O formato de expansão se deu pela fusão com a Godigital, uma empresa de pequeno porte que desenvolvia soluções de *marketing* semelhantes às da Acxiom.

Apesar de algumas multinacionais alojadas no Brasil – como a General Motors, Citibank, Walmart, dentre outras – serem atendidas diretamente pela Acxiom nos Estados

Unidos, esta marca não havia participação nem estratégias baseadas especialmente para o público-alvo brasileiro, que considerassem suas características e especificidades.

A vontade de compreender o processo de fusão entre marcas foi uma constante durante todo o meu período acadêmico no Curso de Comunicação Social, vontade esta aguçada pelo contexto socioeconômico brasileiro deste período, que viabilizou com que muitas empresas multinacionais se estabelecessem no Brasil. Outro fator foi o cenário favorável para que muitas empresas nacionais alcançassem destaque no mercado internacional, em muitos os casos, com processos de fusão. Podemos citar como exemplo o Grupo Santander no Brasil. De origem espanhola, a organização financeira expandiu a sua presença em todo o mundo por meio de aquisições e obtenção de sinergias, a partir de processos de integração de negócios bem sucedidos. Desta forma, em 1957, começaram as operações do Santander no Brasil, mas somente nos anos 90 a estratégia de fusões foi colocada em prática com as aquisições do Banco Geral do Comércio S.A, em 1997, o Banco Noroeste S.A., no ano seguinte e o Banco Meridional S.A., no ano de 2000. Todos mudando suas marcas imediatamente para Santander Brasil S.A. Em novembro de 2000, o grupo adquire o Banco Banespa, detido pelo Estado de São Paulo e se consolida com um dos maiores grupos financeiros do Brasil. No entanto, devido ao grande valor que a marca Banespa representava no mercado, o processo de mudança foi lento e com o uso concomitante das marcas, no período de 2000 a 2007, quando o Grupo Santander implementou um programa de unificação de sua marca.

Dando continuidade à estratégia de aquisições, em julho de 2008, o Santander Espanha assumiu o controle acionário indireto do Banco Real, e em abril de 2009 o Banco Real foi incorporado pelo Santander Brasil. Da mesma forma que ocorreu no momento da aquisição do Banespa, a transição das marcas novamente não foi repentina, devido à importância da marca Banco Real no mercado (BANCO SANTANDER, 2011).

O meu interesse prévio no estudo de marcas soma-se o fato de ser colaborador da Godigital, desde o ano de 2009, quando ingressei como estagiário. Atualmente, sou responsável pela gerência da equipe de *marketing* que vem trabalhando no processo de fusão Godigital e Acxiom, e considero que a oportunidade de aprofundar o estudo de fusão de marcas é única para o meu aperfeiçoamento acadêmico e profissional. Assim, meu objeto será **as estratégias de comunicação da Acxiom Corporate, empresa americana, no processo de implantação da marca Acxiom Brasil, decorrente da fusão com a brasileira Godigital.**

Questionamentos que desejo responder: Como se dá o estabelecimento de uma empresa multinacional de nível mundial no Brasil?; Como a Acxiom Brasil estruturou a sua comunicação após a fusão?; Sendo a Godigital e a Acxiom duas empresas com produtos e serviços semelhantes, como está sendo o processo de fusão?. Deste modo tem-se como objetivo geral o de **estudar o processo de implantação da marca americana Acxiom no Brasil a partir da fusão com a marca nacional Godigital, resultando na marca Acxiom Brasil**. Complementando a pesquisa, os objetivos específicos são: descrever o processo de fusão das marcas Godigital e a Acxiom; analisar as estratégias de comunicação das respectivas marcas; Revisar a teoria sobre comunicação, globalização, marcas e a história das empresas.

O plano inicial deste estudo de caso abordado neste estudo é que a marca Godigital, apesar de existir há 10 anos no Brasil, já tem um posicionamento: é uma empresa de desenvolvimento de tecnologias inovadoras de *marketing*. Desta forma, a fusão com a Acxiom Corporate e a eliminação imediata da marca Godigital poderia acarretar em prejuízo para a marca, e conseqüentemente, para o negócio. Sendo assim, a introdução da marca resultante de fusão, a Acxiom Brasil, deveria ser introduzida no mercado de forma gradual e concomitantemente à marca Godigital.

Como metodologia, a pesquisa seguiu os métodos de revisão bibliográfica, busca documental e estudo de caso. A revisão bibliográfica foi empregada no capítulo 2, que se refere ao estudo sobre as marcas e teve como autores principais aqueles que são especialistas em administração e *marketing* – como Philip Kotler (1991; 2000; 2006), David Aaker (1991; 1998; 2007), Tavares (2008) e Andrea Semprini (2006) – e em comunicação – como J. B. Pinho (1996; 2006), Carmen Carril (2007) e Eloá Muniz (2005), o que permite um diálogo complementar entre as visões de marca comunicacional e mercadológica. Para o enriquecimento do estudo, são também utilizados elementos do Direito, em especial no que se refere à Lei de Propriedade Intelectual e registro de marcas.

A busca documental, empregada no capítulo 3, se justifica devido a necessidade de buscar informações sobre o histórico e as atuais capacidades das empresas envolvidas (Acxiom Corporate e Godigital), com o objetivo de contextualizar a fusão e o surgimento da Acxiom Brasil. A busca ocorreu nos *websites* da Acxiom Corporate e Godigital e nos departamentos responsáveis das respectivas empresas – *Marketing Department* na Acxiom Corporate e Departamento de *Marketing* e Comunicação da Godigital. Cabe salientar que muitos materiais relativos à Godigital e, posteriormente á Acxiom Brasil, tiveram a

participação do autor em algum nível direto ou indireto, uma vez que integra à equipe responsável pela fusão no que se refere ao processo de mudança de marcas.

O método de estudo de caso foi empregado no capítulo 4, que trata especificamente do processo de fusão de marcas, utilizando-se como base Robert K. Yin (2001). Esta escolha se deu por permitir maior compreensão de fenômenos sociais, políticos, organizacionais e, também, individuais, sendo adotado segundo Yin, para examinar acontecimentos contemporâneos, sem manipular comportamentos relevantes. Sendo assim, as fontes de coletas de dados se darão por observação direta e entrevistas, assim como evidências como documentos e artefatos (YIN, 2001). Por se tratar de uma situação singular, o formato do referido estudo se dará no universo de estudo de caso único.

A estrutura do trabalho está organizada em quatro capítulos onde no primeiro é reservado para a introdução ao trabalho. O segundo terá a apresentação dos conceitos teóricos de marca: iniciando pelo histórico de surgimento e evolução, passando pelas funções mercadológicas, os aspectos legais, um estudo sobre a globalização e as marcas globais e finalizando com o processo de planejamento na gestão de uma marca global.

É interessante destacar que, baseado em Dowling, (1993) e Van Riel e Balmer (1997), conclui-se que, para que as empresas tenham um engajamento positivo nos seus diferentes públicos-alvo, é essencial a criação de uma sólida identidade corporativa, incluindo aí a identidade visual.

Desta forma, uma gestão eficiente da identidade corporativa acarreta em uma importante vantagem competitiva para a empresa (SIMÕES et al., 2005). Sendo assim, no capítulo 3 acontece a contextualização das empresas Godigital e Acxiom Corporate, abordando a origem, soluções e a marca inserida na comunicação visual, respectivamente.

Chega-se então no capítulo quatro, onde será aplicado o método de estudo de caso, onde o caso é estudado e discutido, com o objetivo de examinar o processo de fusão entre uma empresa norte americana, a Acxiom Corporate, e uma empresa brasileira, a Godigital, resultando na marca Acxiom Brasil. Para tal, as técnicas usadas para coleta nas fontes de dados são a análise de documentos – documentos administrativos; cartas; notas à imprensa –, registro em arquivos – anotações; número de clientes; registros pessoais; dados oriundos de institutos de pesquisa – e observação participante – a visão e a participação durante todo o processo como gerente do Departamento de *Marketing*.

2 MARCA COMO ELEMENTO DE COMUNICAÇÃO

Neste capítulo pretende-se apresentar o conceito de “marca” na visão contemporânea de estudiosos e de organizações interessadas, assim com fazer um apanhado histórico sobre a evolução da marca desde os primórdios da sua utilização, para o fim mais básico, até as suas funções como elemento de comunicação na sociedade contemporânea. Deseja-se também fazer uma breve abordagem da questão legal e das técnicas empregados no processo de comunicação publicitária de implantação de uma marca. Por fim, indo ao encontro do tema deste estudo, o capítulo abordará a questão da globalização e a conseqüente dinâmica deste fenômeno nas marcas globais.

2.1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA MARCA

Para iniciar a revisão de conceitos pertinentes à marca, as palavras de Pinho (1996, p.11) abordam a intenção do capítulo: “A natureza das marcas e o papel que desempenham atualmente nas organizações comerciais podem se melhor compreendidos pela análise das suas origens e pelo exame das principais funções que vem sendo por elas cumpridas no contexto do *marketing* moderno”.

O conceito “marca” é complexo e mutante ao longo do tempo. Certamente esta complexidade contribui para que haja tantas definições por parte de órgãos especializados, estudiosos e especialistas. Para Chantérac (1989, p.46), marca é:

Sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos que aplicados, por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes.

Não muito diferente da citação de Kotler (1991, p. 442), no qual define como: “Nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação dos mesmos, destinada a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, assim como a os diferenciar dos da concorrência”. Já para Kapferer (1992, p.11) é: “uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado e a sua direção, que define a sua identidade no tempo e no

espaço”. Para Aaker (2002, p.01) é “um bem intangível de toda a empresa e que determina desde o preço das ações até a fidelidade do cliente”.

Contemporaneamente, a definição da AMA (*American Marketing Association*) para o termo é: “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência”. Regionalizando a definição, mais precisamente no Brasil, para o FINEP¹ (FINEP, 2011) e INPI² (INPI, 2011), a definição de marca está expressa na Lei nº 9279/96 (Lei de Propriedade intelectual) no artigo 122:

Todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. Quanto à origem as marcas podem ser brasileiras ou estrangeiras e quanto ao uso podem ser de produtos, de serviços, coletivas ou de certificação. A marca nominativa é constituída por uma ou mais palavras do alfabeto romano, ou a combinação de letras e/ou algarismos romanos ou arábicos, ou ainda neologismos. A marca figurativa é constituída por desenho, imagem, figura ou formas estilizadas de letras ou números, ou ainda ideogramas. Neste último caso comumente a proteção legal recai sobre o ideograma em si e não sobre a palavra ou o termo que ele representa. A marca mista é a combinação de elementos nominativos ou figurativos, ou de elementos nominativos cuja grafia seja estilizada. A marca tridimensional é constituída pela forma plástica de um produto ou embalagem cuja forma tenha capacidade distintiva e esteja dissociada de efeitos técnicos.

A mudança do conceito de marca sofre um processo evolutivo que acompanha a importância que o termo vem ganhando na sociedade contemporânea, sendo sua origem cercada de diversas hipóteses. Segundo Mollerup (2000), este desejo individual de marcar os bens que estavam sobre o mesmo teto do proprietário tem existido há pelo menos cinco mil anos. Não se sabe ao certo, mas uma das hipóteses da origem da expressão “marca” remonta à tradução do termo *brand*, originário do norueguês arcaico *brandr*, cujo significado é literalmente “queimar”. Isso porque esta era (e ainda é) a forma que os produtores rurais marcavam o seu gado para diferenciá-los dos outros rebanhos. Uma consequência disto é que

¹ A FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos é uma empresa pública vinculada ao MCT. Foi criada em 24 de julho de 1967, para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, criado em 1965. Posteriormente, a FINEP substituiu e ampliou o papel até então exercido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e seu Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC), constituído em 1964 com a finalidade de financiar a implantação de programas de pós-graduação nas universidades brasileiras.

² O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, de acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96), a Lei de Software (Lei nº 9.609/98) e a Lei nº 11.484/07, responsável por registros de Marcas concessão de Patentes, averbação de Contratos de Transferência de Tecnologia e de Franquia empresarial, registros de Programas de Computador, registros de Desenho Industrial, registros de Indicações Geográficas e registros de Topografia de circuitos integrados.

ao vender o animal a marca tornava-se um termo identificável e passível de juízo de valor quanto à qualidade e, conseqüentemente, com preço relativamente maior. Outra hipótese, apresentada por Farquhar (1990), é que possivelmente a atividade de “marcar” tenha surgido no Egito Antigo através de fabricantes de tijolos que colocavam símbolos nos seus produtos para identificá-los.

É, portanto, difícil informar com exatidão a inclusão desta prática de marcação nos processos sociais e econômicos, visto que também há registros de marcações por produtores de porcelana na China, mercadorias indianas e jarros de origem grega, dentre outras formas e origens de identificação de produtos, mesmo que o fim para o qual eram empregados ainda estivesse longe do atual.

Atentando-se ao processo evolutivo, um salto na utilização da marca se deu na Idade Média. Naquele período, os malotes envolvidos em transações de importação e exportação eram marcados pelos comerciantes para evitarem equívocos, o que, pela consequência de identificarem a procedência, também indicavam o valor intangível da qualidade para o consumidor (FRUTIGER,1999). Stringhetti (2001) ainda acrescenta que neste período, membros de grupos produtores como ourives franceses e italianos, assim como tecelões ingleses, foram forçados a adotarem marcas próprias para manterem o seu monopólio, identificar falsificações e garantir as especificações técnicas acordadas, já que o não cumprimento destas características era recorrente em grande parte das mercadorias da época.

Segundo Aaker (1998), Pinho (1996) e Tavares (1998) o uso da marca se difundiu e se tornou cada vez mais necessária com o objetivo de marcar e diferenciar a identidade dos fabricantes, serviços e produtos. Esta identificação é constituída basicamente de alguns elementos: o nome da marca, logo³, símbolo⁴, mascote ou personagem e embalagem. Um catalisador da concretização do uso das marcas é exemplificado por Pinho (1996, p.11), quando explana que

Para populações largamente analfabetas da época, o uso de pinturas revelou-se a melhor forma para identificar os comerciantes e as mercadorias que vendiam. Os açougues romanos exibiam a figura de uma pata traseira de boi, os comerciantes de vinho colocavam na fachada de seus estabelecimentos o desenho de uma ânfora, enquanto a figura tosca de uma vaca indicava a existência de um estabelecimento de comercializava laticínios em geral.

³ Logo é uma palavra grega que denota “significado” (Tavares, 1998, p. 26).

⁴ Símbolo deriva do latim “symbolum” e representa deliberadamente um objeto. É conotativo, despertando respostas emocionais (Tavares, 1998, p. 26).

Ou seja, todo e qualquer forma de grafismo como soles, símbolos e sinetes eram criados para facilitar as relações comerciais encurtando o precioso tempo inicial de relação de confiança existente entre consumidor e as organizações.

Mollerup (2000, *apud* KREUTZ e MACHADO, 2008, p.3) acrescenta que a intenção das primeiras equivalências de marcas são usadas para a identificação em três modos: Identificação Social (Quem é esse?), Propriedade (a quem pertence isso?) e Origem (Quem fez isso?). E conclui:

Os certificados de origem são, provavelmente, tão antigos quanto as ocupações especializadas dos *homens* e *bons negócios*. O anseio por ter credibilidade, mostrar orgulho e aclamar responsabilidade parecem ser universais e, no mínimo, uma necessidade psicológica.

No século passado, o conceito de marca segue evoluindo e dá um grande salto. Desde então, as marcas de comércio⁵ (ou *trademarks*) criadas pelas corporações de ofício e de mercadores controlam a qualidade da produção (PINHO 1996), o que resultou, no século XVI, no surgimento das marcas registradas, agregando assim valor legal por ter sido registrada no governo (CHURCHILL JR. e PETER, 2000), que garantia não somente a procedência, mas também a qualidade do produto para o consumidor e proteção legal para o produtor (Stringhetti, 2001). Posteriormente, em decorrência dos avanços da Revolução Industrial, as marcas de comércio evoluíram para o termo marca de indústria e de comércio, abrangendo também os produtos individuais.

Desta forma, os fabricantes iniciam um novo ponto de atenção no que diz respeito às funções mercantis, antes reservadas exclusivamente para os comerciantes. Neste contexto, com a grande variedade e quantidade de produtos disponibilizados para o mercado pelas fábricas e a necessidade de conquistar novos mercados, surgiram os primeiros cartazes publicitários e catálogos de compras, onde se podia se identificar o uso das marcas (PINHO, 2006). Diante deste equilíbrio entre indústria e comércio, o consumidor ganhou força e importância, surgindo assim o *marketing*: “a atividade de levar bens e serviços dos produtores e comerciantes para o consumidor” (SAMPAIO, 2002).

No final dos anos 20 do século passado, mais precisamente 1929, a crise econômica americana conhecida como “*Crash* de 29” trouxe consigo uma profunda recessão. A consequência disso foi um processo de enfraquecimento e degradação de diversas marcas e

⁵ Marca de comércio ou marca comercial é o nome legal sob o qual uma empresa opera (Churchill Jr. e Peter, 2000)

posteriormente, os negócios como um todo. Isso ocorreu porque, com a dificuldade econômica imprimida na época, muitas organizações colocaram em segundo plano os investimentos em *marketing* (e conseqüentemente nas suas marcas) e qualidade dos produtos, partindo para uma disputa agressiva de preços, o que ocasionou perda na qualidade nos produtos e na receita. Esta situação de encruzilhada ficou marcada como sendo uma grande lição para o nosso capitalismo contemporâneo: “em tempos de crise a publicidade comercial não deve ser reduzida, sob pena de produto e marca sucumbirem no mercado” (PINHO, 1996, p.14).

Durante os anos 80, o conceito de marca voltou a ser repensado e avaliado, diante de um novo contexto mundial. Para Tavares (2008, p.7),

A partir da década de 1980 o ritmo de fusões e aquisições de empresas aumentou consideravelmente. No setor de bens de consumo, um indicador comum presente em todas as fusões e aquisições foi o valor pago superior ao patrimônio tangível ou físico das empresas e correspondente a um múltiplo do seu faturamento anual. Essa diferença de valor entre preço pago e o valor do patrimônio tangível prevaleceu, embora os valores pagos sobre o patrimônio e sobre o faturamento anual fossem calculados diferentemente segundo cada processo de fusão ou de aquisição.

Um exemplo claro disso é dado por Klein, quando no ano de 1988 a empresa Philip Morris comprou a Kraft por um valor seis vezes maior do que a empresa valia: US\$12,6 bilhões (KLEIN, 2002).

Podemos inferir que, quanto à evolução do conceito e do uso das marcas, houve uma ligação direta com o estágio de globalização que o ambiente econômico e social se encontrava. Simplificando e sistematizando esta evolução, para Tavares (2008) chegamos a seis classificações:

- a) procedência e características do produto. Nesta classificação que remonta a cerca de 5.000 anos, a marcação (no gado) era feita com objetivo de identificar o proprietário, posteriormente agregando também a funcionalidade de identificação de características do produtor do produto em si, ou seja, basicamente o propósito da marca era de descrição e de origem. No Brasil esta característica marcante estava presente na produção açucareira, onde os engenhos não marcavam somente a origem, mas também o peso, a garantia e as características nas caixas do produto (TAVARES 2008 *apud* ANTONIL, 1982);
- b) nome do produto ou estabelecimento associado ao nome do proprietário, agregando valores do nome pessoal à marca. Segundo o autor, a utilização de nomes

personais nas marcas tinha o objetivo de incorporar parte do “significado de suas características e atributos. Honestidade, flexibilidade nas ‘barganhas’, qualidade dos produtos que vende estão entre as expressões que exprimem essa transferência” (TAVARES, 2008, p.41). Esta prática ultrapassou a barreira do comércio, passando pelas atividades manufatureiras e finalmente chegando às indústrias, sendo largamente adotada em todo o mundo como, por exemplo, a Krupp (Alemanha) e Ford (Estados Unidos). No Brasil podemos citar a indústria de papel Klabin e a tecelagem Hering. Segundo Tavares (2008), “Com o passar do tempo, porém, essa prática diversificou-se, e as empresas passaram a desenvolver características distintas, conferindo-lhes uma identidade própria” (TAVARES, 2008, p.44);

c) associação a nomes toponímicos. Este formato que se caracteriza por “A adoção por empréstimo do nome próprio de lugares ou de sua geografia para dar nome ao estabelecimento, produtos ou serviços” (TAVARES, 2008, p.51). Muitas das vezes estas escolhas se davam por uma vocação ou necessidade identificação com a região. Segundo Tavares (2008), há indícios que este tipo tenha surgido no setor de serviços, como o transporte e bancário e, a exemplo dos nomes de origem pessoal, também utilizavam complementos. A consequência desta prática propiciou a relação de uma forte associação entre regiões produtoras e seus respectivos produtos, como por exemplo, a salsicha tipo “Viena”, a pizza “napolitana” ou o Whisky escocês. No Brasil temos esta associação no Chocolate de Gramado, por exemplo;

d) nomes de produtos, formas de sociedade ou processos produtivos. Segundo o autor, “De alguma maneira, procuraram dar ênfase ao processo ou produto, indicando os aspectos ou benefícios que podem resultar de sua adoção ou de sua compra” (TAVARES, 2008, p.53), ou seja, a adoção de uma habilidade ou processo na marca tinha como objetivo criar uma imagem de diferencial na cabeça do consumidor maior do que os nomes pessoais, topônimos ou de outra classificação, como por exemplo, os nomes da Western Union e do Jornal do Comercio;

e) outros Nomes ou Nomes Difusos (alternativas difusas com significados variados). “Esta categoria se orientou por alguma peculiaridade conforme os significados carregados por nomes, entre eles, os de santos, indígenas, abstratos, arbitrários, botânicos, por números, letras e siglas para ficar só em algumas” (TAVARES, 2008, p.55). Estas associações eram adotadas nas marcas com o objetivo de vincular o significado ao produto ou serviço. Um exemplo é o da utilização pela

indústria farmacêutica, por exemplo, no caso do xarope São João e Óleo de São Jacob, provavelmente intencionando a associação com resultados “milagrosos” de seus produtos. Outra explicação, ainda sobre a adoção de nomes de santos, é a adoção das marcas conforme as “funções” de proteção do santo, por exemplo, São Cristóvão, protetor dos motoristas, ser usado como marca de autoescolas ou empresa de transporte de passageiros. Nos Estados Unidos, segundo o autor, é comum a associação da marca ao pioneirismo, com a adoção de números, como o “*The First National Bank of New York*”;

f) aprofundamento na combinação dos significados anteriores, levando a nomes mercadológicos. “Este tipo de enfoque (...) decorre de um gradual reconhecimento de que a marca integra o patrimônio de uma empresa, representando os seus ativos intangíveis. É ela que capitaliza a imagem, a reputação e o patrimônio intelectual, que podem ser somados a ativos tangíveis como instalações e equipamentos. Pode-se considerar esta etapa uma síntese das etapas anteriores” (TAVARES, 2008, p.57). Segundo o autor, a empresa *Procter & Gamble* foi uma das principais responsáveis por esta nova classificação, pois em 1881 lançou o sabonete Ivory, sustentada por uma campanha publicitária planejada profundamente, com definição dos estágios de criação que envolve, dentre outras estratégias, a definição de posicionamento e argumentação direcionada ao público-alvo. Segundo Aaker (1991) esta prática pode ser considerada o primeiro exemplo de criação e sustentação de valor de marca.

Pinho (1996) faz uma classificação quanto às categorias de marcas que guarda algumas semelhanças à classificação de Tavares (2008). Quanto às semelhanças, Pinho (1996) e Tavares (2008) fazem uma categorização das marcas baseadas em nomes de pessoas, assim como, segundo as descrições de Pinho (1996, p.17), para marcas baseadas em associação positiva “frequentemente estabelecidas a partir de histórias reais ou lendas, como o uísque 100 Pipers” e para marcas baseadas em nomes artificiais, “que guardem ou não uma semelhança com nomes reais, como Kodak e Exxon” Pinho (1996, p.17), ambas aglutinadas na classificação de Tavares (2008, p.55) na categoria de “Outros Nomes ou Nomes Difusos”.

Quanto à diferença entre as classificações, Pinho (2006, p.17) acrescenta outras três categorias distintas:

a) marcas baseadas em nomes científicos, ou seja, de origem latina, grega ou outras origens. Por exemplo, *Gramophone* e *Aspirina*.

- b) marcas baseadas em nomes de status, cuja origem são nomes de reconhecimento social, em especial de língua francesa ou inglesa. Por exemplo, *Embassador* ou *Minister*.
- c) marcas baseados em nomes descritivos. Esta classificação remete aos nomes cujo significado é literal, ou mais próximo da descrição do produto ou serviço, como por exemplo, a *Coca-Cola* e *Holliday Inn*.

2.2 FUNÇÕES DA MARCA

Dado o surgimento e a evolução do conceito de marca na sociedade, podemos então dissertar sobre as funções da mesma no contexto contemporâneo de sociedade e suas principais características. Para Pinho (1996, p.15-16), podemos encontrar as seguintes funções:

- Função concorrencial: as marcas que assinalam os produtos concorrem diretamente entre si;
- Função identificadora: ao assinalar os produtos e serviços, as marcas os identificam individualmente;
- Função individualizadora: o produto marcado e identificado torna-se um bem individualizado e único perante um conjunto de bens e marcas diferentes;
- Função de descobrimento ou revelação: depois de um produto novo ser lançado no mercado, a marca é que vai revelar a sua existência ao consumidor. E ao comprar o bem, o consumidor descobre o produto que a marca assinala;
- Função de diferenciação: por meio de uma marca o produto torna-se diferenciado na sua categoria;
- Função publicitária: a publicidade busca divulgar e promover a marca do produto junto ao consumidor para que, assim, ele deixe de ser uma mercadoria anônima;
- Função de diferenciação interna: o popular Fusca, da Volkswagen, era apresentado em três versões: Volkswagen 1200, 1300 e 1500. Embora aparentemente idênticos, os modelos apresentavam diferenças concretas de qualidade, preço e acabamento, que fizeram o consumidor estabelecer a diferença de status entre os proprietários de cada uma das versões.

Kotler (2000) complementa que o estabelecimento de uma marca trás diversos benefícios para as organizações em formato de vantagens competitivas. Estas vantagens resumem-se em maior poder de barganha com fornecedores e distribuidores, já que uma marca desejada proporcionará maior demanda; investimento em *marketing* reduzido, tendo em vista que, para uma marca consolidada, investimentos em campanhas de sustentação

geralmente se fazem suficiente; aumento do preço e conseqüentemente da margem de lucro, devido à percepção de qualidade superior, havendo pouco ou nenhuma diferença na demanda; resistência contra a concorrência por preço, consequência do fator emocional de fidelidade à marca; possibilidade de extensão da linha de produtos vinculados à marca consolidada, pois o valor percebido e a credibilidade de uma marca forte são transferidos.

2.3 A MARCA E A LEI NO BRASIL

No Brasil as expressões *branding* (marca de produto ou processo de gestão) e *trademark* (marca registrada) acabam por serem traduzidas na mesma palavra: marca. Isso causa certa confusão, pois estas duas expressões guardam mais diferenças do que semelhanças, tanto na origem quanto no sentido. Nos Estados Unidos, visando interesses econômicos as marcas foram organizadas por meio de regras. Por ser considerada um bem de valor comercial as marcas desde então devem ser registradas nos livros de marcas estatais, além de descrever a forma como a marca deve ser empregada e sua descrição verbal (KREUTZ e MACHADO, 2008). Em termos de oficialização deste tema, as dificuldades figuravam especialmente no que diz respeito ao convencimento dos tribunais do valor intangível das marcas. Mesmo assim com uma grande insistência e demanda por este assunto, na Inglaterra foi promulgada a Lei de Marcas de Mercadoria em 1862, nos Estados Unidos a Lei Federal de Marcas de Comércio em 1870 e na Alemanha a Lei para a Proteção de Marcas em 1874 (PINHO, 1996). No Brasil esta discussão teve início em 1875, tornando-se lei no dia 23 de outubro do mesmo ano ao n.º 2.682 (Lei de proteção às Marcas), em decorrência da empresa Meuron & Cia, fabricante de rapé denominado “Arêa Preta”, ter entrado em juízo contra uma concorrente, a Moreira & Cia, que lançou o mesmo produto sob o nome “Arêa Parda”. O caso, que teve Rui Barbosa como advogado de acusação, foi julgado improcedente por falta de amparo legal, mesmo assim, o Poder Legislativo reconheceu o perigo no qual a indústria passava de não haver regulamentação no que se refere à questão das marcas e, a partir deste fato, começou a elaboração do projeto que culminou na referida lei (STRINGHETTI, 2001 e PINHO, 1996) resumida por Domingues (1984, p.48) em suas principais características:

A lei protegia apenas o fabricante do produto ou seu vendedor e com a marca utilizada podiam ser assinaladas as mercadorias entregues ao comércio. A marca utilizada pelos comerciantes e industriais para assinalar seus produtos e diferenciá-los de artigos de outra procedência podia constituir da firma ou razão social da empresa, no nome do fabricante revestido de forma distintiva, e ainda em quaisquer outras denominações, emblemas, selos, sinetes, carimbos, relevos, invólucros de toda a espécie, que possam distinguir os produtos da fábrica ou os objetos do comércio.

No Brasil, o registro legal da marca, apesar de não ser obrigatório, é feito através de abertura de processo junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual) (INPI, 2011),

com o objetivo de resguardar a marca contra seu uso indevido, protegendo-a contra a concorrência desleal e atos de má-fé praticados por terceiros. É um respaldo legal que constrói valor para a marca, fornece mais segurança à sua atuação no mercado, além de viabilizar transações comerciais nas quais a marca é o maior objeto de negociação

ou seja, o registro é uma garantia quanto os investimentos realizados na marca.

2.4 GLOBALIZAÇÃO E AS MARCAS GLOBAIS

Quando se estuda globalização é comum a relação com um fenômeno ligado ao avanço tecnológico, em especial da informática e comunicações, além da integração econômica propiciada pela rápida dinâmica internacional do capital. Este processo encontrou um catalisador com o final da Segunda Guerra Mundial quando houve forte disposição em favor da globalização, através da integração econômica que se deu através de áreas de livre comércio, união alfandegária e mercado comum. Sendo assim, somado a fatores políticos como a desregulamentação, privatização e a abertura de novos mercados (como o leste europeu e China) e a fatores econômicos, como, segundo Semprini (2006), o aumento da concorrência global através da saturação de mercados e excesso de oferta, as organizações precisaram de novas estratégias para se manterem relevantes e competitivas, consequência da procura, fora dos seus mercados de origem, por melhoria de ganhos e velocidade de mudanças tecnológicas, utilizando marcas compatíveis em um mundo multilíngue (HAMMEL,1999; KEY,1992) – uma das estratégias para isso é a de fusões e aquisições que será abordada na seção 4.1 deste estudo.

Segundo Muniz (2005), por esta visão globalizada, a demanda tende a ser cada vez mais homogênea, sendo satisfeita pelas empresas com produtos globais. Este conceito de mercado global abordado e discutido por acadêmicos e profissionais de *marketing*, é decorrência do artigo de Theodore Levitt publicado em 1983, intitulado *The globalization of markets*, que defende mais fortemente a ideia de que um mercado global de bens de consumo tende a ficar homogêneo, à medida que as preferências ficam parecidas. Porém, esta teoria foi e ainda é muito discutida e questionada. Um dos autores questionadores é Kotler (*apud* WELLS et al., 2000), que contrapõe dizendo que a oferta do mesmo produto com a mesma estratégia de comunicação global não é o fator de sucesso das marcas, mas sim a variação das marcas globais.

Tavares (2008) acrescenta que, neste contexto, o administrador de *marketing* deve desenvolver a habilidade de pensar globalmente para agir localmente, ou seja, ter uma perspectiva além do seu mercado de atuação, mesmo que esta não seja uma intenção imediata, tendo em vista que “se ela não for ao encontro da concorrência, a concorrência virá a seu encontro” (TAVARES, 2008, p.353). Na mesma linha, Muniz (2005) alerta que para que haja eficiência na estratégia de *marketing* global, deve-se ajustar às necessidades da cultura local, sem, contudo, perder as características universais, atingindo assim o objetivo básico da estratégia global de *marketing*, que é de estabelecer pontos pacíficos de uniformidade global e autonomia para mudanças em pontos flexíveis.

Segundo Aaker et al. (2007), as marcas globais são aquelas que “apresentam um alto grau de similaridade e diferentes países com relação à identidade de marca, posição, estratégia de propaganda, personalidade, produto, embalagem, aspecto e sensação” (AAKER et al., 2007, p.22), ou seja, a identificação de uma marca global se faz de forma imediata e com o menor ruído possível, independente da localização no globo. No entanto, a estratégia de uma presença global não impede o desenvolvimento de uma identidade peculiar moldada pela cultura local. Identidade essa que pode ser na forma de mudança no produto para fim de adaptação com a cultura local – o refrigerante Coca-Cola, que é ligeiramente mais doce em algumas regiões do sul da Europa e Ásia –, alteração do escopo de produtos ofertados com objetivo de aproximação com a demanda – a batata chips Pringles usa sabores diferentes em países diferentes – e mudança de marca – como o cartão Visa, que usa logotipos diferentes em alguns países, como a Argentina (AAKER et al., 2007).

Para Aaker et al. (2007), esta estratégia global resulta em um desafio: um posicionamento que faça sentido em todos os mercados. Entretanto, isso pode ser revertido

em vantagem, já que a estrutura de um gerenciamento global é muito mais simples de forma unificada do que o desenvolvimento de um posicionamento por mercado. Com o universo de investimento se tornando muito maior do que se fosse pulverizado por cada país de atuação, se estabelece uma propícia economia de escala, que, segundo Muniz (2005, p.25) entende-se por ser uma possibilidade de as organizações “atenderem às demandas homogêneas dos mercados com produtos uniformes, tecnologicamente atualizados e a preços competitivos”. Em termos de comunicação, por exemplo, favorece que se faça uma única campanha mundial com pequenas adaptações locais, barateando assim os custos. A unificação da campanha possibilita também um maior poder de barganha com as agências, que por ter um montante monetário maior (além da importância de uma campanha em nível mundial), disponibilizam os melhores recursos para a produção. Assim sendo, um consumidor em viagem não perde a identidade com a marca, independente de onde ele esteja.

Esta lógica pode se estender também por outros setores de uma empresa global, como por exemplo, a produção de embalagens, *website* e patrocínios, procurando sempre um melhor alinhamento de identidade global, com as adaptações locais (se necessárias), melhorando assim a relação custo/benefício de produção Aaker et al. (2007).

Wells et al. (2000) complementa sobre a necessidade de uma comunicação integrada de *marketing* (CIM), onde todas as ferramentas de comunicação de *marketing* e marca são unidas para se relacionar, de forma consistente, com todos os públicos-alvo da empresa e afirma que para uma marca ser global é preciso ter o mesmo nome, design, estratégia criativa em todos os lugares do mundo e ter presença comercial na maioria dos blocos regionais. Keegan e Green (1997) complementam que, quando se trata de marcas globais, esta integração dever se essencialmente em nível global.

Aaker et al. (2007, p.55) resume esta questão considerando uma marca global deve ser o objetivo e que a atração em direção a marcas globais é causada “por economias geradas pela amplitude, pelo poder de negociação com fornecedores por causa de orçamentos maiores, pela gestão de marca facilitada e pela maior facilidade em lidar com intermediários globais”, porém faz duas observações:

A primeira é que uma marca global deve ser por um processo de planejamento na gestão global de marca – item que será abordado na seção 2.5 –, em uma estrutura organizacional eficaz, impedindo desta forma a simples imposição de um posicionamento, podendo resultar assim em uma única marca global ou diversas marcas com características regionais.

A segunda observação é o reconhecimento de que nem todas as marcas, especialmente por particularidades de seus produtos ou serviços, têm condições de serem globais. Esta a avaliação deve ser feita com o objetivo de não sacrificar a força de marca.

2.5 CONCEITO DE FUSÃO

Juridicamente, o processo de fusão está amparado na Lei das Sociedades Anônimas, (lei nº 6404/76), que conceitua em seu artigo 228: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” (LEI ...2011), ou seja, a fusão envolve a completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.

Geralmente, a fusão se dá com organizações de mesmo porte e ramo de atividade, resultando numa terceira. Neste processo ocorre a combinação por meio de uma permuta de ações, que pode ou não ser seguida de uma consolidação, havendo a transferência integral de ativos e passivos das companhias fundidas, como se pode observar em outro trecho da lei (... 2011): “A aquisição é operação pelo qual uma ou mais sociedades compra uma outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”.

Por uma definição genérica, fusão ocorre quando duas ou mais empresas se unem formando uma nova empresa. Segundo Oliveira (2001), nos últimos anos a onda de aquisições teve um crescimento muito grande por duas razões básicas: o imperativo das empresas se acomodarem à nova conjuntura decorrente das mudanças da economia, em especial da globalização, e a ambição dos executivos em criar grandes grupos empresariais.

Este artifício, juntamente com a aquisição, corresponde à busca de maior participação no mercado e, conseqüentemente, maiores vantagens competitivas. No mundo todo, nos últimos anos, vem ocorrendo um número elevado de fusões e aquisições. Isso devido ao fato de empresas terem os seus ativos intangíveis muito valorizados e, em detrimento disto, a marca passou a ser elemento muito estimado, pois traduz uma vantagem competitiva para as organizações e representa diferenciação entre as empresas.

Para Gitman (1997), as empresas fundem-se para alcançar alguns objetivos. Dente eles um objetivo dominante, o de maximizar a riqueza dos proprietários, que terá conseqüências

no valor das ações da adquirente. Para procurar esta maximização da riqueza dos proprietários existem os objetivos específicos, que incluem o crescimento (ou diversificação), aumento ou aprimoramento da capacidade administrativa, levantamento de fundos, sinergia, dentre outros. Porém, pode-se interpretar esta visão como sendo um tanto quanto financeira e pragmática e, sendo assim, podemos visualizar com objetivos específicos destes processos, que podem variar muito inclusive na forma de aplicação, como um meio de alcançar um fim desejável, não um fim em si mesmo.

Segundo Correia et al. (2000 p.03 *apud* GOMES-CASSERES, 1999),

são três os aspectos fundamentais da fusão: o fornecimento, o posicionamento e o aprendizado. Estes visam o ganho de escala no fornecimento e produção, introdução e ganho de novos mercados, redução de custos operacionais, aquisição e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos e, melhoria da rede de distribuição, levando assim à obtenção de vantagens competitivas diante de sua concorrência.

Camargos e Barbosa (2005 p.49 *apud* LEMES JR., RIGO E CHEROBIM, 2002), resumem como sendo fontes de sinergias em Fusões e Aquisições (as F&As):

- economias de escalas operacionais advindas da redução/eliminação de custos e despesas com atividades corporativas (*marketing*, finanças, etc.);
- economias financeiras advindas de uma melhor estrutura de capital e maior capacidade de alavancagem com menores custos de endividamento;
- melhorias na eficiência gerencial advinda da substituição de uma administração ineficiente, geralmente da empresa adquirida, o que melhora o seu desempenho econômico e financeiro;
- maior poder de mercado um maior porte da empresa resulta em um maior poder de mercado, de negociação e de competição;
- economias fiscais advindas da utilização de isenções e compensações autorizadas pela lei, como é o caso do uso de prejuízos fiscais decorrentes de prejuízos operacionais, de um planejamento tributário ou da eliminação de bitributação.

Acompanhando a tendência mundial, no Brasil houve um crescimento muito grande alavancado, a partir dos nos 90, pela abertura da economia e a liberação de importações, o que possibilitou que o consumidor brasileiro pudesse ter acesso a produtos importados e, em sua maioria, de melhor qualidade. Somado à formação do Mercosul, em 1991, e a estabilização econômica com o Plano Real, em 1994, o país elevou sua taxa de consumo e passou a ser um atrativo de investimentos externos. Segundo Prezzotto e Lavall (2011, p.02 *apud* BARROS 2003), nas últimas décadas do século XX registrou-se um aumento significativo no número de

empresas que optaram pelas fusões, alterando desta forma, certos padrões de gestão, produção e emprego.

2.6 PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE MARCA

Aaker et al. (2007) sugere um modelo de planejamento de marca, dentre muitos outros existentes, mas que serve como base estrutural, sendo a utilização uma questão de bom senso e adaptação conforme as particularidades da organização ou até mesmo do estágio de integração entre as gerências das regionais envolvidas. Sendo assim, o modelo elenca alguns elementos básicos – análise estratégica, estratégia de marca, especificação de programas de construção de marca e uma descrição das metas e medidas – que serão elucidadas a seguir e esquematizadas na Figura 1.



Figura 1 – Planejamento global de marca

Fonte: Adaptado de Aaker et al. (2007)

Para a Análise estratégica é necessário fazer primeiramente uma análise de clientes, questionando quais são os principais segmentos, as motivações e quais os pontos em que a marca pode se conectar com as crenças do cliente. Em seguida faz-se a análise da concorrência, descobrindo quem são, qual o posicionamento, quais os programas de construção de marca e, existindo algum concorrente em destaque no mercado, como ele

chegou a este ponto. A Imagem da marca vem logo em seguida, com o objetivo de esclarecer qual é a imagem da marca, os pontos positivos e negativos, as iniciativas estratégicas e o que a marca pretende e pode fazer.

Na Estratégia de marca a ideia é definir como a própria estratégia se relaciona com o portfólio de marca, além de descobrir qual é a identidade da marca (personalidade, símbolo, etc.). Também é importante descobrir como estratégia de marca quais os diferenciais da marca, as propostas de valor agregadas à marca e os benefícios funcionais, emocionais e/ou auto-expressivos a serem fornecidos.

Como Programa de construção de marca, busca-se descobrir qual a posição da marca e a meta das iniciativas atuais de construção de marca, assim como desvendar os planos de ação e os programas de apoio nas diferentes áreas, como a propaganda, o canais, patrocínios, etc.

Por último, como elemento do Planejamento global de marca Aaker et al. (2007) apresenta as Metas e medições, onde são definidas, dentre outras, as metas de vendas e de lucro, de distribuição, a mensuração da construção da marca, fidelidade, percepção de qualidade e associações.

Para Aaker et al. (2007), o processo para que um planejamento ocorra inclui necessariamente um cronograma e um ritmo. Além destes, a clara definição de tarefas e responsabilidade entre os colaboradores e a equipe responsável pelo planejamento e pela execução do plano. Para este processo é imperativo um mecanismo para integrar as estratégias de marca globais e regionais, que pode ser de cima para baixo ou de baixo para cima.

O mecanismo de perspectiva de cima para baixo “envolve o desenvolvimento de uma estratégia global de marca à qual as estratégias regionais de marca são relacionadas” (AAKER et al., 2007), desta forma as equipes regionais se limitam a adaptar determinados elementos da identidade da marca para melhor percepção local, ou até mesmo modificar a direção da estratégia, desde que justificadas. Ou seja, neste formato a estratégia é mais rígida e chega predeterminada permitindo poucos ajustes.

Já no modelo de baixo para cima “permite que a organização construa a estratégia global a partir das estratégias nacionais de marca” (AAKER et al., 2007), desta forma o objetivo é agrupar estratégias semelhantes conforme os respectivos estágios de maturidade (desenvolvido, emergente, etc.) ou competitividades (líder ou desafiante) das regionais.

3 AS EMPRESAS

Diante da necessidade de contextualizar as empresas envolvidas no processo de fusão eleito para este estudo, o presente capítulo faz um apanhado histórico da Godigital e da Acxiom Corporate, e apresenta um breve escopo de suas soluções e os seus principais materiais de comunicação visual.

3.1 GODIGITAL

Este subcapítulo discorre sobre as origens e crenças organizacionais da Godigital, assim como o perfil inovador dos seus fundadores e seu escopo de soluções. E esta seção apresentará, também, a última versão dos principais materiais de comunicação visual que foram usados até a fusão das marcas Godigital e Acxiom.

3.1.1 Origem

A origem da empresa Godigital é a cidade de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, no ano 2000, uma empresa brasileira, portanto, sob a razão social Godigital Tecnologia a Participações, surgindo da convergência entre as empresas Hycones (desenvolvedora de softwares baseados em inteligência artificial), Interativa (desenvolvedora de sistemas interativos) e Intex (integradora de sistemas) com o objetivo não apenas de desenvolver tecnologia ou prover serviços analíticos, mas fazê-los de forma inovadora, conforme destaca a tríade missão/visão/valores e representada na figura 2.:

- a) Missão: Ser reconhecida como uma empresa inovadora em soluções tecnológicas, agregando diferencial competitivo aos negócios de nossos clientes para que eles façam melhor, mais rápido e com menor custo.
- b) Visão: Ser reconhecida como a empresa de soluções tecnológicas mais inovadora do Brasil.

c) Valores: Ambição, eficiência, pessoas, inovação, tenacidade, resultado, excelência.



Figura 2 – Godigital: Quadro de valores

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Anteriormente a Godigital estabeleceu suas operações em Porto Alegre, porém, em função da necessidade de aproximação com clientes e potenciais clientes, logo em seguida foi inaugurado o escritório em São Paulo. Hoje, tanto na Godigital e mantendo-se na Acxiom Brasil, o foco da unidade de Porto Alegre é a produção e o desenvolvimento, ficando em São Paulo o escritório comercial e de atendimento.

Durante os 10 anos de existência, diante do reconhecimento sobre a capacidade de inovação e geração de resultados, a Godigital recebeu certificações e incentivos que contribuíram para a evolução e sucesso da empresa no mercado, dentre os quais destacam-se o incentivo fiscal do Ministério de Ciência e Tecnologia pelo investimento em inovação (entre 15 empresas brasileiras), Subsídio da FINEP para produto Go Quality 3G, parceria de validação de endereços com a Empresa de Correios e Telégrafos (Correios) desde 2002 (uma das cinco empresas licenciadas para usar o Diretório Nacional de Endereços (DNE)), membro ativo da ABEMD (Associação Brasileira de *Marketing* Direto), parceria de pesquisa de Qualidade de Dados com a Universidade de São Paulo e parceria de pesquisa em software *Machine Learning*⁶ com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul

⁶ Machine Learning (Aprendizagem de Máquina) é uma área da Inteligência Artificial que se caracteriza pela tentativa de desenvolvimento de aplicações/ferramentas que aprendam ao longo das execuções e/ou com as interações com o usuário, diminuindo essa interação ao longo do seu uso.

Os fundadores da empresa reuniram em sua formação perfis multidisciplinares focados em tecnologia, inovação e relacionamento. José Cesar Martins, presidente da Godigital e atual *CEO*⁷ da Acxiom Brasil, tem sua formação acadêmica em sociologia e possui atuação marcante em entidades de fomento. Foi o presidente da Pólo RS (agência privada de promoção de investimentos, formada por 22 empresas como Gerdau, Ipiranga, RBS, Renner, Azalea e outras) desde 1996. Nesta condição coordenou a estruturação de vários projetos de investimentos diretos, com destaque especial para a coordenação das negociações que cercaram a vinda da Dell Computer para o Brasil. Ele foi por quatro anos o principal executivo da Federasul (junto com a Federação das Indústrias, as principais entidades empresariais do sul do Brasil) e coordenador de projetos junto ao Banco Mundial. Suas atividades, entre 1995 e 1999, estão ligadas à área de publicidade, atuando como principal acionista e presidente da agência de propaganda Centro Networks.

Outra fundadora da Godigital é Helena Backes, que assumiu a direção da área de operações da empresa e atualmente é a *COO*⁸ da Acxiom Brasil. Esposa de José Cesar, é bacharel em Artes Plásticas pela UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Analista de sistemas pelo Banco do Brasil trabalhou em sistemas de grande porte e no planejamento e implantação do projeto de microinformática do Banco em nível nacional. Fundou a Interativa Sistemas Multimídia, que mais tarde foi incorporada à agência de propaganda Centro Network. Nesta empresa, assumiu a função de Diretora de Desenvolvimento e Tecnologia. Pela sua experiência em planejamento e coordenação de projetos complexos, que exigem a integração de diferentes mídias e diferentes soluções técnicas.

Outro sócio fundador da Godigital é Dalvani Rufino Weber de Lima, graduado em Ciência da Computação pela UFRGS. Ele iniciou sua trajetória profissional em 1994 como Coordenador Técnico de Projeto da Interativa Sistemas Multimídia LTDA. Em 1996, funda e dirige a Oásis, empresa de Web Development, atendendo e desenvolvendo projetos de tecnologia e design para clientes como Banco Icatu RJ, Concessionária Carburgo, ZAZ/Terra e Conex. A partir de 1998, volta à Interativa como sócio CTO, onde desempenhou a coordenação técnica de projetos de integração Web para Amazônia Celular e Telet, entre outros. Na Godigital assume a área comercial como Diretor de Desenvolvimento de

⁷ CEO é a sigla em inglês para *Chief executive officer*. O equivalente no Brasil ao Diretor Executivo ou Diretor Geral.

⁸ COO é a sigla em inglês para *Chief Operating Officer*. O equivalente no Brasil ao Executivo-chefe de Operações.

Negócios, adquirindo larga experiência em projetos de soluções digitais nas indústrias de telecomunicações e varejo, além de coordenar projetos como o desenvolvimento e integração de canais especiais.

3.1.2 Soluções

As ofertas da Godigital estão estruturadas basicamente em duas linhas de atuação em forma de Produtos e/ou serviços consultivos:

1. Gestão do Valor do Cliente, por meio de estratégias para maximizar o valor gerado por cada cliente e conquistar mais clientes com perfil rentável. Para isso são aplicadas:
 - a. Especialidade em análise e segmentação;
 - b. Tecnologia de *Data mining*⁹;
 - c. Plataforma de gestão de campanhas.
2. Gestão corporativa de qualidade de informações, tendo como foco a valorização do ativo informacional das empresas, em processo no qual implementa:
 - a. Tecnologia de classe mundial;
 - b. Metodologia alinhada com o MIT – *Massachusetts Institute of Technology* (TDQM – *Total Data Quality Management*¹⁰);
 - c. Expertise na implantação de projetos *end-to-end*.

Para representar estas linhas de atuação foram criados dois produtos, o Claridata e o GoQuality:

Claridata – *Marketing* de Precisão

- Plataforma de fácil utilização para a visão do cliente, análise e gerenciamento de campanha;
- Capacidade de análise geoespacial incluindo validação de endereços e geocodificação;
- Capacidade de incorporação de enriquecimento de dados e hospedar dados do cliente

⁹ Tecnologia de varredura de grande quantidade de dados a procura de padrões e detecção de relacionamentos entre informações gerando novos subgrupos de dados.

¹⁰ Metodologia utilizada para definir métricas, medir a qualidade da informação nos sistemas fornecedores, analisar potenciais causas de inconsistência e implementar a melhoria da qualidade.

GoQuality – Qualidade de Dados

- Plataforma de Qualidade de Dados de padrão internacional, baseada nos preceitos das metodologias TDQM e TQM¹¹
- Plataforma de gestão de qualidade de dados, baseada nos padrões TDQM/MIT;
- Oferece flexibilidade para diagnóstico, padronização, higienização e deduplicação de dados;
- Oferece diagnóstico, padronização, higienização, deduplicação e enriquecimento de dados

3.1.3 Sistema de Identidade Visual Godigital

Nesta seção estão dispostos alguns dos elementos de comunicação visual adotados na Godigital até o momento da aquisição.

Marca Godigital:



Figura 3 – Marca

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

A marca Godigital consiste junção das palavras “Go” (verbo “ir” em inglês) em verde “cítrico” (RGB¹² 189/213/61), com a intenção de vincular à jovialidade e inovação, somado à palavra Digital em azul escuro sóbrio (RGB 0/39/95), remetendo à tecnologia e ambiente corporativo. A fonte adotada é uma adaptação da fonte *Blue Highway*, com a intenção de transmitir a ideia de fluidez.

¹¹ TQM é a sigla em inglês para Total Quality Management, um modelo abrangente de gestão pela qualidade total.

¹² RGB é um sistema de cores aditivas formado por Vermelho (Red), Verde (Green) e Azul (Blue)

Logomarca Produto – Claridata:



Figura 4 – Logomarca Produto – Claridata

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Para o produto de *marketing* de precisão Claditata, é usada a fonte *Trebuchet EBS* em azul mais suave do que o da marca Godigital. No grafismo que representa uma flecha atingido um alvo um alvo, usa-se o mesmo azul do nome Claridata e o verde da marca Godigital na flecha.

Logomarca Produto – GoQuality:



Figura 5 – Logomarca Produto – GoQuality

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

O produto de qualidade de dados GoQuality utiliza a mesma fonte e cores da marca Godigital, havendo o acréscimo da informação relativa à versão do produto no mesmo verde da palavra “Go”. Neste exemplo, está exposta a última versão do produto, o “3G” (terceira geração).

Templates de slide/apresentações:



Figura 6 – Template de Slide – Início

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

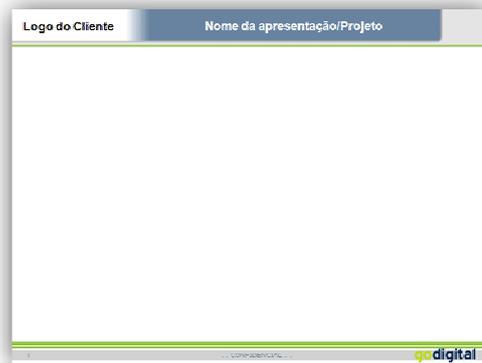


Figura 7 – *Template de Slide – Corpo de Texto*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011



Figura 8 – *Template de Slide – Encerramento*

Fonte Elaborado pelo autor, 2011

Os *templates* da Godigital seguem uma estrutura de capa, conteúdo e encerramento, sendo a capa constituída de uma montagem com grafismo em formato de alvo presente na marca Claridata, uma foto de ambiente corporativo e um espaço para a colocação das informações a serem apresentadas (nome do projeto, data, autores, etc.). Nos *templates* de conteúdo dá-se mais ênfase ao espaço livre para elucidação das propostas de valor e detalhes do projeto, com um espaço reservado para o nome do projeto e marca do cliente ou possível cliente na barra superior e assinatura com a marca Godigital na barra rodapé. Para encerramento a marca Godigital é destacada com uma variação de cores (com o azul no fundo e a palavra “digital” em branco) e em posicionamento centralizado e com o slogan abaixo da marca. Outro elemento do encerramento é o grafismo remetendo a um alvo.

Cartão de Visitas:



Figura 9 – Cartão de Visitas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

O cartão de visitas tem uma constituição limpa, com a marca Godigital no canto superior esquerdo, o nome e informações do colaborador (e-mail e telefone) no centro justificado à direita e o rodapé com o conteúdo justificado à esquerda informando o endereço do *website* e as informações de endereço e telefone dos escritórios.

Fontes: as fontes usadas em documentos, apresentações e mensagens por e-mail são a *Tahoma* como primária e *Arial* como secundária.

Crachá:



Figura 10 – Crachá

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

O crachá de identificação é formado basicamente pelos mesmos elementos do *template* de encerramento, ou seja, o grafismo remetendo ao alvo, a marca Godigital destacada com uma variação de cores (com o azul no fundo e a palavra “digital” em branco) em posicionamento justificado à direita e no nome do funcionário no rodapé justificado à direita.

Website (Home):



Figura 11 – Website (Home)

Fonte: Godigital , 2010

O *website* da Godigital contém no cabeçalho a marca Godigital e o menu de navegação posicionado verticalmente e à direita. Logo abaixo um banner animado expõe as propostas de valor das soluções da empresa. No centro há uma divisão entre os dois principais produtos, referindo-se a eles somente por suas soluções - Qualidade de dados para o GoQuality e *Marketing* de Precisão para o Claridata - e um breve texto sobre cada um. O outro elemento localizado no centro da página e à direita é a barra de procura e links pra informações relevantes e notícias.

O rodapé contém as informações de localização e telefones dos escritórios, além do link direto com o atendimento comercial.

Webmail (Home):



Figura 12 – Webmail

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

O *webmail* tem uma constituição basicamente com cabeçalho – com o nome do informativo *GD News* - e rodapé – assinatura com a marca *Godigital* - reservando o espaço central para o conteúdo.

3.2 ACXIOM CORPORATE

Esta seção abordará brevemente a história da Acxiom Corporate como empresa americana e posteriormente como uma marca mundial, reconhecida pelos seus clientes pela inovação e por apresentar um escopo simplificado das soluções disponíveis no país sede, os Estados Unidos. O presente subcapítulo apresentará, também, as orientações globais dos principais materiais de comunicação visual.

3.2.1 Origem

A origem da Acxiom remonta a 1969, quando Charles Ward, um industrial, funda a empresa chamada *Demografia, Inc.*, em Conway, no estado Norte Americano do Arkansas.

Um de seus principais objetivos foi desenvolver uma lista de contatos para identificar pessoas coligadas ao Partido Republicano e ao Partido Democrata com a finalidade de angariar fundos para as campanhas políticas. Em seus primeiros anos de desenvolvimento, a *Demografia* foi basicamente uma empresa de processamento de dados, que servia, dentre outros clientes, à empresa local de fabricação de ônibus.

Em 1975, quando negócios não estavam indo bem, Ward vendeu a *Demografia* para o gerente da empresa Charles D. Morgan, que ingressou na empresa em 1972 e sucedeu Ward como presidente e CEO. Para voltar a crescer a empresa passou a processar a folha de pagamentos para a maioria das empresas de Conway, além de continuar a campanha e os esforços de angariação de fundos dos partidos, em especial do Partido Democrata.

Com a mudança da legislação eleitoral e a falência de alguns clientes a *Demografia* atravessava novamente uma crise financeira, obrigando Morgan e seus associados a realizarem cortes de salários e a reestruturarem a empresa. Desta forma, a decisão foi a de se concentrar em uma especialidade: o *marketing* de mala-direta em todo o país. Em 1980, a empresa, ainda à procura de novas soluções de negócio, apostou em um novo campo, a gestão da informação baseada em computador. Refletindo o espírito da nova aposta, em 1980, a empresa mudou seu nome para *Conway Communications Exchange, Inc.*

O crescimento das ações teve grande aumento depois que Phil Carter, entrou na empresa como presidente, 1986. Morgan e Carter, anteriormente gerente regional da IBM, catalisaram os ganhos através de aquisições e novas táticas. Até esse período, a empresa tinha apenas a sua identidade regional, confinada a *Conway*, porém em 1988 já tinha ramificações em outras cidades dos Estados Unidos como Ocean, New Jersey e Filadélfia, além de dois locais no Reino Unido, e triplicou sua força de trabalho. Sua atividade durante os anos 1980 ganhou várias vezes o reconhecimento Forbes como uma das "As 200 Melhores Pequenas Empresas na América". A partir daí, já como *Acxiom Corporate*, a empresa coloca em prática uma estratégia de *marketing* agressiva buscando grandes clientes corporativos, com o argumento de que poderiam se beneficiar da terceirização do gerenciamento de seus bancos de dados e se concentrar nos seus respectivos objetivos de negócios.

A empresa, atualmente sediada na cidade vizinha, Little Rock, capital do estado Norte Americano do Arkansas, atende clientes em todo o mundo a partir de bases nos Estados Unidos, Europa, Ásia-Pacífico, América do Sul e Oriente Médio e conta com aproximadamente 6.600 funcionários.

A Acxiom é uma empresa líder nos serviços de gestão de informações e soluções para grandes corporações que dependem de bancos e dados de consumidores e empresas. É reconhecida como líder em tecnologia de *marketing* interativo e serviços, permitindo aos profissionais da área entender melhor seus públicos, personalizar as experiências do consumidor e criar relacionamentos mais rentáveis com seus clientes.

A empresa identifica como sendo suas "competências centrais" a integração de dados de clientes, serviços de *marketing* inovador de banco de dados, gerenciamento de infraestrutura e integração de tecnologias.

A Acxiom é comandada por Jerry D. Gramaglia, no cargo de Diretor Executivo Interino (*Chief Executive Officer*). Diretor da Acxiom desde 2009, o Sr. Gramaglia é um investidor privado e assessor orientado para o consumidor de tecnologia de *start-ups*¹³. Iniciando a carreira na Procter & Gamble, rapidamente alcançou ao cargo sênior de *marketing* e se transferiu para a gerência geral da Nestlé, passando também pelas empresas PepsiCo, Imasco e Sprint. Sua carreira profissional registra sociedade na Arrowpath Venture Partners, uma firma de capital de risco sediada em *SiliconValley*¹⁴, além de Presidente e *Chief Operating Officer* da E * Trade Group Inc. (NASDAQ¹⁵: ETFC), uma provedora líder de serviços financeiros eletrônicos.

3.2.2 Soluções

Estruturalmente, a Acxiom é composta por quatro divisões operacionais: produtos de dados, Serviços e Serviços Financeiros, - com base no Arkansas -, e *Outsourcing*¹⁶, com sede em Downers Grove, Illinois. Outras áreas de negócios incluem Phoenix (EUA), Paris (França), Londres (Inglaterra), Sydney (Austrália) e Sunderland (Inglaterra). Dentro deste quadro, a empresa mantém uma rede em expansão das operações com diversos locais nos Estados Unidos e no exterior.

¹³ Start-up é um modelo de empresa jovem, embrionária, recém-criada, ou ainda em fase de constituição, implementação e organização de suas operações.

¹⁴ Silicon Valley, nome em inglês da região do Vale do Silício, na Califórnia, Estados Unidos. Região na qual está situado um conjunto de empresas de inovações científicas e tecnológicas, destacando-se na produção de Chips, na eletrônica e informática.

¹⁵ NASDAQ é a sigla em inglês para National Association of Securities Dealers Automated Quotations. É uma Bolsa de valores eletrônica.

¹⁶ Mão de obra terceirizada.

Em décadas de existência, a Acxiom conseguiu incorporar análise dos dados dos consumidores, tecnologia da informação, integração de dados e soluções de consultoria de *marketing* em todos os canais digitais. Esta abordagem consultiva combina informações de consumo, análise e integração de bases de dados, soluções de consultoria personalizada e estratégias de *marketing* multicanal.

Dentre as soluções podemos destacar o desenvolvimento de uma das maiores e mais sofisticadas bases de dados para Inteligência de Mercado do mundo. Esta solução permite aos clientes da Acxiom a análise da sua base de clientes, melhoria da taxa de aquisição e retenção de clientes, crescimento do valor de relacionamento com o cliente, redução do risco e proteção contra fraudes, análise de custos para o planejamento mais eficaz de iniciativas de TI¹⁷/CRM¹⁸ e gerenciamento mais eficiente de grandes volumes de dados.

Com este aporte tecnológico a Acxiom permite o incremento de soluções específicas como o *Marketing* Multicanal, que integra recursos *online* e *offline* para que os clientes possam rastrear os interesses do consumidor e suas propensões de consumo, tornando-os mais eficazes em suas atividades de *marketing*.

Outra solução é a Consultoria Global, contando com um time de consultores de negócios altamente qualificados para ajudar os clientes a aumentar a receita, reduzir custos, melhorar a lealdade do cliente e aumentar a quota de mercado.

Com mais de 32 milhões de registros de dados atualizados a cada mês, a Acxiom é líder da indústria na elaboração, gestão e aplicação dos dados de consumidores e de empresas para fins de comercialização, privacidade e segurança. A partir desta capacidade, foi desenvolvido um serviço específico de localização de fraudes, devedores e prevenção de roubo de identidades, cujos principais clientes são as agências governamentais e instituições financeiras.

Outra área de atuação são os Serviços de TI. A Acxiom tem uma longa história de prestação de serviços de TI para as principais empresas do mundo, agências governamentais e dentre outros, com soluções inovadoras de terceirização de *mainframe*, gerenciamento de servidor, gerenciamento de rede e armazenamento de área de trabalho e questões de segurança.

¹⁷ Tecnologia da Informação

¹⁸ É uma sigla em inglês para *Customer relationship management* - Gestão de Relacionamento com o Cliente, em português.

A questão de privacidade também é uma especialidade, tendo em vista a rígida política de proteção aos dados do consumidor no mercado Norte Americano, a Acxiom conseguiu transformar esta barreira em vantagem estratégica, ajudando as empresas a desenvolverem com êxito estratégias que respeitam a de gestão de informação do consumidor, sendo reconhecida como líder na questão de política pública de privacidade, suprimindo cerca de três bilhões de potenciais violações de privacidade por ano.

3.2.3 Sistema de Identidade Visual Acxiom Corporate

A seguir serão apresentados os principais itens de comunicação visual dispostos no guia de orientações globais de comunicação.

Marca:



Figura 13 – Marca

Fonte: Acxiom Corporate, 2011

A marca Acxiom é consistida do nome “Acxiom” com adaptações de diversas fontes, mais destacado na letra “x” e o símbolo “®”, identificação de marca registrada pelas autoridades competentes dos Estados Unidos. A cor é a tonalidade de azul (RGB 000/104/167).

Templates de slide/apresentações:

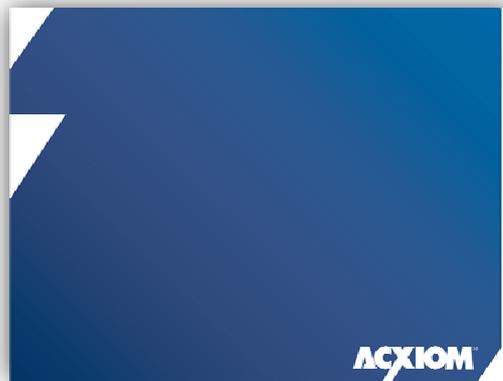


Figura 14 – Template de Slide – Início

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011



Figura 15 – *Template de Slide – Divisão de Capítulo*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011



Figura 16 – *Template de Slide – Corpo de texto*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011



Figura 17 – *Template de Slide – Encerramento*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

O *template* da Acxiom segue uma estrutura de capa, divisão de capítulo, conteúdo e encerramento. Na capa encontra-se um grafismo usado como fundo, a marca Acxiom no rodapé em inversão de cor, ou seja, o marca em branco e o fundo azul e um espaço para o título do projeto. No *template* de divisão de capítulo há a modificação do grafismo de fundo, pautando a mudança de capítulo ou tema. Para o conteúdo há o rodapé com a assinatura Acxiom e um detalhe gráfico com o objetivo de separar o título do *slide* do restante do conteúdo. Por fim, o *template* de encerramento usa os elementos da capa, com o acréscimo dos links para as redes sociais que a Acxiom atua.

Cartão de Visitas:



Figura 18 – Cartão de Visitas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Os elementos da frente do cartão de visitas da Acxiom são o elemento gráfico na lateral esquerda com as cores azul e cinza da paleta de cores primárias (que serão apresentadas neste mesmo subcapítulo), o endereço do escritório no canto superior esquerdo, o nome do colaborador com os contatos de telefone, celular e e-mail no canto inferior esquerdo e a marca Acxiom centralizada e justificada á direita. No verso do cartão há o slogan da empresa acrescida de uma foto denominada “*x photos*” resultante de um concurso de fotografia que estimulou os funcionários da Acxiom a encontrarem a letra “x” no dia-a-dia.

Fontes: as fontes usadas em documentos, apresentações e mensagens por e-mail são a *Calibri* como primária e *Arial* como secundária.

Paleta de Cores:



Figura 19 – Paleta de Cores – Cores primárias

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011



Figura 20 – Paleta de Cores – Cores secundárias

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Website (Home):

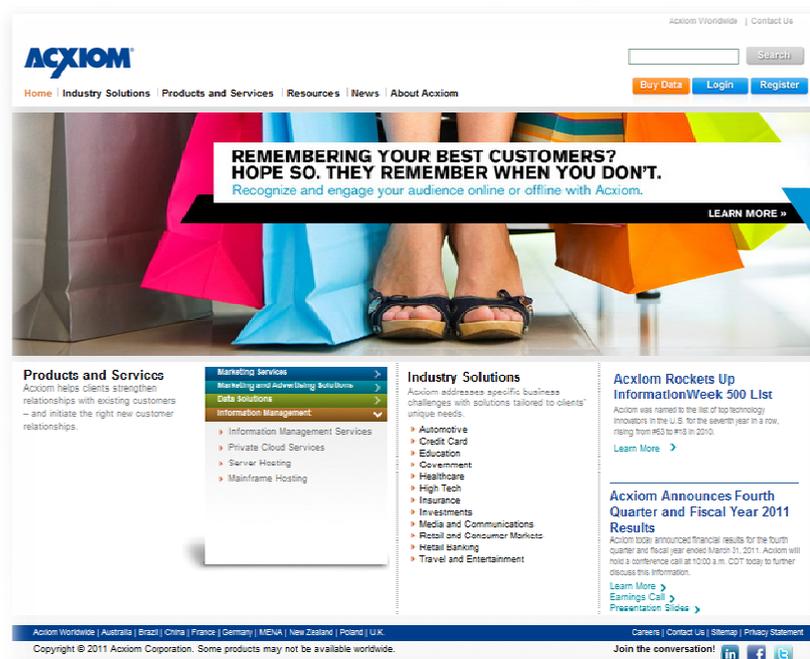


Figura 21 – Website Axiom Corporate (Home)

Fonte: Axiom Corporate, 2011

O Website pode ser dividido horizontalmente em quatro itens, o cabeçalho, o banner animado, o corpo do conteúdo e o rodapé. No cabeçalho estão a marca Acxiom, o menu de navegação horizontal, a barra de procura e links diretos para acesso de funcionários e para compra direta de dados.

Logo abaixo, no banner animado, estão informações sobre soluções, notícias ou eventos que são modificadas periodicamente. Em seguida há o espaço de corpo de conteúdo onde, da esquerda para a direita, estão links para acessar os produtos, acesso direto para soluções por indústria e links para eventos ou notícias, respectivamente. O último item é o rodapé, que agrupa os links de acesso para os *websites* das regionais, informações de oportunidades de emprego, contato, mapa do *website*, política de privacidade e redes sociais.

Webmail:



Figura 22 – Webmail

Fonte: Elaboração do autor, 2011

O *Webmail* da Acxiom tem por característica a semelhança com um veículo de comunicação, devido a grande quantidade de conteúdos gerados. Os elementos visuais básicos são o cabeçalho – data, nome do periódico (*News Source*) e menu de navegação -, corpo de conteúdo – diagramação das notícias de forma variável - e rodapé – redes sociais -.

4 A FUSÃO ENTRE A GODIGITAL E A ACXIOM CORPORATE

Este capítulo estudará o processo de fusão entre a Godigital e a Acxiom Corporate, resultando na marca Acxiom Brasil.

4.1 ESTUDO DE CASO – ACXIOM BRASIL

Depois de ter se afirmado no mercado americano e europeu, a Acxiom Corporate adquiriu operações na China e no Oriente Médio e norte da África, desembarcando no Brasil em maio de 2010, com a aquisição de 70% do composto societário da Godigital (José Cesar e Helena Backes ficaram os 30% restantes), empresa com 10 anos no mercado brasileiro, 80 funcionários e portfólio de soluções inovadoras, com o GoQuality 3G – uma suíte de Qualidade de Dados de classe mundial moldada para mercado brasileiro – e o Claridata – uma plataforma de *marketing* de precisão que inclui capacidades geoespaciais e bases de conhecimento sociodemográficas e de consumo de mais de 1.300 municípios brasileiros, conforme visto na seção 3.1.

Na prática, para a agora Acxiom Brasil, a fusão significa, em um primeiro momento, o acesso aos clientes globais da Acxiom Corporate, que somam 300 empresas apenas no Brasil e que não vinham sendo atendidas na região, além de oportunidades para apresentar os produtos e tecnologias anteriormente desenvolvidos pela Godigital em outros continentes. Outra consequência direta da fusão é a oportunidade de trazer para os atuais clientes *benchmarks* e conhecimentos já testados em outras partes do mundo, encurtando a curva de aprendizagem e, conseqüentemente, o investimento para a viabilização de muitos projetos.

Especificamente sobre a marca, a Acxiom Corporate passou por momentos de profundas mudanças em sua história. No ano de 1969, no momento da sua fundação, a empresa chamava-se *Demografia*, mudando seu nome em 1980 para *Conway Communications Exchenage, INC* e, finalmente, para Acxiom Corporation, em 1980, um nome com apelo mais universal que objetivava a expansão da marca não somente para os Estados Unidos, mas para o mundo.

A origem do nome Acxiom se dá pela palavra “*Axiom*”, (“axioma” em inglês e originário da palavra grega “axioma”), que segundo a interpretação filosófica do termo segundo o Novo Dicionário Aurélio, significa a “premissa imediatamente evidente que se admite como universalmente verdadeira sem exigência de demonstração” (FERREIRA, 1999). O outro elemento de composição do nome é o acréscimo da letra “c”, em homenagem à cidade de *Conway*, origem da empresa e pertencente à região metropolitana de *Little Rock*, além de ser o segundo nome da empresa (*Conway Communications Exchenage*), finalizando o nome da atual marca com a palavra “Corporation”.

Temos, portanto, uma combinação de diversas classificações no que diz respeito à evolução do conceito e do uso das marcas, onde Acxiom é respectivamente a quinta classificação sistematizada, por Tavares (2008, p.55) – Outro Nome ou Nome Difuso – e a terceira classificação acrescentada por Pinho (1996, p.17) – Marcas baseadas em nomes científicos, ou seja, de origem latina, grega ou outras origens – e *Corporation* é a quarta classificação de Tavares (2008, p.53) – de produtos, formas de sociedade ou processos produtivos –, conforme visto no capítulo 2 deste estudo.

Essas mudanças em muito têm ligação com as constantes mudanças no escopo de serviços oferecidos e, em decorrência disso, as alterações do nome de empresa acompanharam a ampliação dos negócios ofertados, causados, também, pela evolução da tecnologia e, de certa forma, a filosofia da empresa.

A política de expansão mundial teve início em 1986, com a aquisição da *Southwark Serviços de Informática Ltd*, no Reino Unido, seguido da expansão para a França em 1998 com a aquisição da *Normadress* – empresa de banco de dados líder em serviços de *marketing* direto. Em 2001 foi a vez o Japão com a inauguração de um escritório de apoio às necessidades dos clientes multinacionais lá estabelecidos. No ano de 2002, a expansão se deu na Austrália com a aquisição da *Publishing and Broadcasting Ltd*. No ano seguinte a Itália e a Holanda receberam escritórios da Acxiom através da aquisição da *Consodata SA* – proprietária e operadora de algumas das bases de dados mais abrangentes da Europa – e do *Claritas Europe group* – uma das principais companhias de comunicação do mundo – respectivamente. Em 2004, fincou bandeira na China com a aquisição da *ChinaLOOP business intelligence* – empresa de gestão de dados e gestão de relacionamentos com o cliente. Em 2006, a Acxiom projeta no Canadá um centro de dados para atender as empresas canadenses e, pela proximidade, apoiar a oferta norte-americana. No ano de 2009, com a aquisição da *DMS (Direct Marketing Services)*, a Acxiom chega ao Oriente Médio e

Emirados Árabes estabelecendo base na Arábia Saudita. Finalmente, em 2010, a Acxiom desembarca na América Latina através do Brasil, entrando em processo de fusão com a Godigital.

É importante ressaltar um momento especial e estratégico na história da marca Acxiom. Em 2006 foi lançada a campanha mais abrangente até então da empresa, sob o *slogan* “Nós fazemos informação inteligente”.

Tal evolução da gestão de marcas e expansão global da Acxiom pode ser resumida nas figuras 23 e 23.

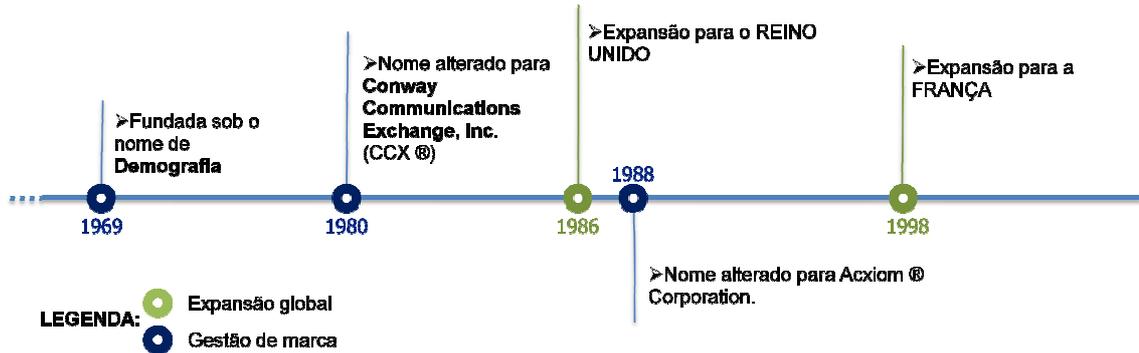


Figura 23 – Acxiom Corp. – Linha do tempo da Gestão de Marca e Expansão Global

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

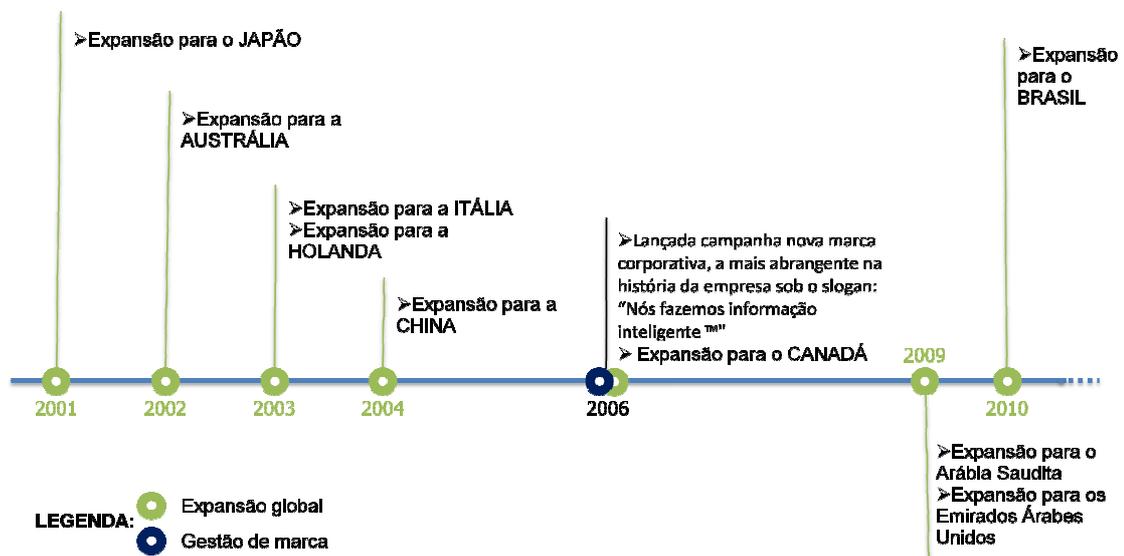


Figura 24 – Acxiom Corp. – Linha do tempo da Gestão de Marca e Expansão Global (continuação)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Em todos os processos de fusão as decisões consideraram a complexidade operacional: as mudanças tecnológicas, processos de trabalho, normas, gestão de pessoas e diferenças culturais acabam por impactar diretamente no dia-a-dia da empresa e demandam (e continuam demandando) um esforço dos gestores para uma boa transição. Conforme Pettigrew (2004, p.203) “processos de mudança em níveis estratégicos e operacionais tanto têm de acontecer simultaneamente quanto inevitavelmente devem se tornar processos políticos”.

No Brasil, o processo de fusão, deu-se início em junho de 2010, logo após as regulamentações burocráticas da transação. Neste período, iniciou-se um planejamento denominado “plano de 100 dias”, subdividido em áreas críticas da empresa denominada “workstreams”: *Marketing*, *Infraestrutura*, *Produtos*, *Desenvolvimento de Negócios*,

Financeiro e Administrativo, Legal, Privacidade e Recursos Humanos, onde seriam determinados os primeiros passos com abordagem analítica – recolhimento de informações para estudo e posterior tomadas de ações - ou direta – sem a necessidade de recolhimento de informações, podendo executar ações imediatas - para a execução, dependendo da área, indo ao encontro do sistema global de planejamento de marca, proposto por Aaker et al. (2007). O conjunto destes *workstreams* tinha dois objetivos básicos, a alavancagem de oportunidades com clientes da Acxiom Corporate no Brasil e aliar os até então produtos e serviços da Godigital com a experiência, produtos e serviços da Acxiom Corporate.

Para que os objetivos propostos sejam atingidos, serão concentrados os esforços no estudo de caso na área que diz respeito à transição de *Marketing* e algumas outras áreas específicas cujos itens abordados dizem respeito ao processo de fusão das marcas Godigital e Acxiom. Esta, que por sua vez, tem a característica de se tratar de decisões fragmentadas tornando-se, em sua maioria, de planejamento e execução dentro dos 100 dias estipulados. A exceção cabe ao planejamento do *website* e do registro da marca junto ao INPI, como será visto posteriormente.

Para o *workstream* de *Marketing*, portanto, foram determinados os responsáveis, sendo José Cesar Martins – presidente da empresa –, o responsável geral (*sponsor*), Lance Osborne – diretor de *marketing* global da Acxiom Corporate –, o proprietário do projeto (*owner*) e John Muller – diretor de *marketing* da Acxiom Brasil – (depois substituído por Jennifer Golden), Phelipe Ribeiro – gerente de *marketing* Acxiom Brasil –, Willian Grilo – gerente de usabilidade Acxiom Brasil –, João Rosa – analista Acxiom Brasil –, Leonardo Selbach – designer Acxiom Brasil – e Renata Souza – estagiária de web designer –, como sendo o time de membros do projeto (*project team members*).

Segundo a determinação do *Marketing* Global da Acxiom Corporate, a política de *marketing*, marca e criação se dá de forma centralizada, porém, abrindo possibilidade de adaptações conforme as necessidades dos mercados locais, mediante aprovação.

GERENCIAMENTO CENTRALIZADO - ADAPTAÇÃO LOCAL

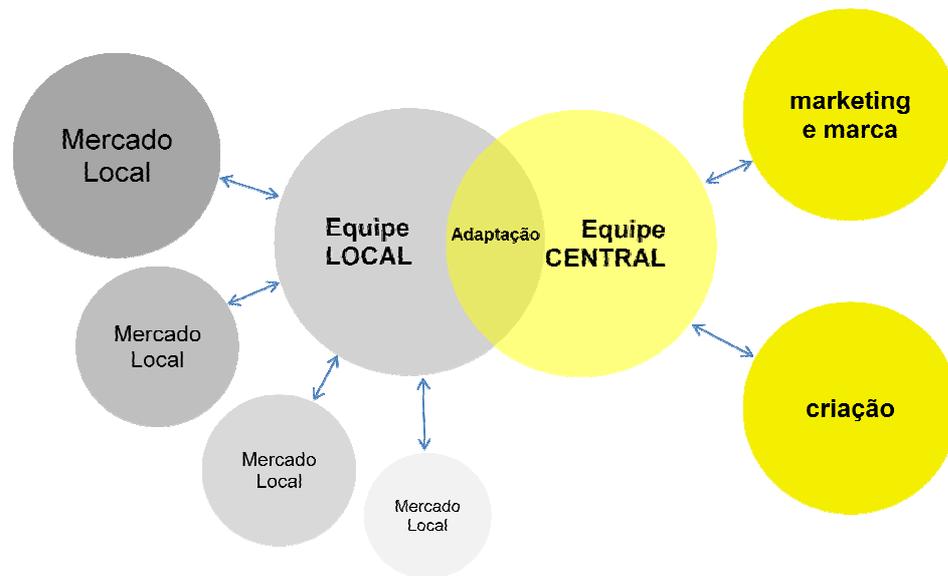


Figura 25 – Relação entre *Marketing Local/Marketing Global*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

As prioridades definidas para o “plano dos 100 dias” deste *workstream* de *Marketing* foram a assimilação da identidade corporativa da Acxiom, criação de material de apoio para venda e o desenvolvimento da transição de marca entre Godigital e a nova entidade, para com isso poder expandir o alcance de ofertas em novas indústrias e setores, como telecomunicações, serviços financeiros e varejo.

Para tal execução foi confeccionado um documento, elencado prioridades, responsáveis e prazos, conforme elencamos no quadro a seguir:

	TAREFA	RESPONSÁVEL	PRAZO
1	Novo nome e logotipia	Jose Cesar, John Muller	15/06/10
2	Substituir as placas nos condomínios (Toten na rua, hall de entrada e corredores)	Phelipe Ribeiro	25/08/10
3	Crachás de identificação	Gisele	26/08/10
4	Novo PPT <i>template</i>	João Rosa e Leonardo Selbach	20/08/10
5	Novo cartão de visita	John Muller, João Rosa, Leonardo Selbach	20/08/10
6	<i>Webmail</i>	Phelipe Ribeiro + infraestrutura	20/08/10

	TAREFA	RESPONSÁVEL	PRAZO
7	Planejamento Website	Jose Cesar, John Muller (Jennifer Golden) , Willian Grillo	26/08/10
8	Atualizar todos os alistamentos online (Google, LinkedIn, etc.)	Leonardo Selbach	26/08/10
9	Endereço e assinatura de e-mail	Phelipe Ribeiro + infraestrutura	26/08/10
10	Mudar os nomes de Skype	Phelipe Ribeiro	26/08/10
11	Release para a imprensa sobre a mudança de nome	Jose Cesar, John Muller	21/06/10
12	Processo de registro de marca	Jennifer Golden, Phelipe Ribeiro + Administrativo	01/10/10

Quadro 1 – Documento de Transição

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

O primeiro passo, portanto, foi a definição do nome e logotipo. Definido que a marca Godigital sairia gradativamente dos materiais de comunicação para a entrada de uma nova marca. Diante do desconhecimento da marca Acxiom pelos clientes e possíveis clientes da Godigital, devido a não presença desta marca na América Latina até então, decidiu-se adotar a marca Acxiom com o adendo “Brasil”, associando-a assim a um nome toponímico diante da necessidade de vínculo entre a marca internacional com a nova região de atuação. Soma-se a esta necessidade, o fato da natureza dos produtos e serviços da Acxiom envolverem, de certa forma, o uso de dados de consumidores e empresas, o que poderia, empiricamente, causar desconfiança entre clientes e possíveis clientes por causa da origem estrangeira da Acxiom.

Diretamente relacionada a esta tarefa está a necessidade de mudança física nos escritórios e condomínios em São Paulo e Porto Alegre, com a adoção de nova logotipo nas áreas de circulação dos prédios e placas de identificação.

	GoDigital	Acxiom Corporate	Acxiom Brasil
Logo			

Quadro 2 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultante de comunicação visual (logotipo)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Outra tarefa executada foi a confecção de novos crachás de identificação para acesso às dependências dos prédios. Como o design desse elemento é da alçada e responsabilidade do condomínio, foi feita somente a solicitação para mudança do logotipo junto ao respectivo condomínio.

Com o objetivo de auxiliar o setor comercial (desenvolvimento de novos negócios) no que diz respeito ao vínculo de uma empresa do porte da Acxiom Corporation, fez-se a alteração de conteúdo (acréscimo da apresentação institucional e as capacidades da Acxiom Corporate) e visual de todo material digital usado para a apresentação de projetos para clientes e possíveis clientes. Para tal atividade foi feita a alteração do logotipo para o da Acxiom Brasil na capa e na base dos *slides*.

	GoDigital	Acxiom Corporate	Acxiom Brasil
Template (abertura)			
Template (conteúdo)			
Template (final)			

Quadro 3 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultante de comunicação visual (Template)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Outro elemento importante no relacionamento com clientes e possíveis clientes é o cartão de visitas. Este antigo, mas eficiente instrumento de comunicação é avaliado pela empresa como sendo essencial pela característica de relacionamento e indicações estabelecidos para gerar novos negócios desde o período da Godigital. Em decorrência disso, a decisão tomada foi a de colocar o logotipo Acxiom Brasil em destaque, porém com a presença concomitante do logotipo da Godigital no canto inferior direito por tempo

indeterminado. Para o verso, a decisão foi a de não adotar a foto do “x” que a Acxiom Corporate utiliza por uma questão técnica e financeira causada pela complexidade para a impressão e padronização de uma foto em um espaço tão pequeno. A transição definitiva deste item, ou seja, a retirada do logotipo da Godigital, está programada para quando houver a definição por parte do *Marketing* Global da Acxiom Corporate de adoção de uma nova comunicação visual global, ainda sem previsão de lançamento.

	GoDigital	Acxiom Corporate	Acxiom Brasil
Cartão de visita			

Quadro 4 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultantes de comunicação visual (Cartão de Visita)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

A Acxiom, como multinacional referência em inovação, gera muito conteúdo relevante para o mercado, este advindo das constantes pesquisas nos mais diversos campos do estudo de consumo. Este fato ainda é muito distante da realidade encontrada na Godigital que, apesar de também contar com uma estrutura de pesquisa, ainda não gera conteúdo suficiente para um periódico. Uma solução seria a tradução direta dos conteúdos do que é veiculado nos Estados Unidos, porém muitas informações ali disponibilizadas abrangem um mercado específico. Portanto, com relação à *newsletter* a decisão de solução imediatamente tomada foi a de adaptar a design para algo mais simplificado, sendo usado somente para comunicado com clientes, como por exemplo, a indisponibilidade de algum programa ou informações de atualização. Em paralelo a isso, veio à tona a necessidade de uma estrutura mais robusta da empresa no que diz respeito à comunicação, iniciando-se então o processo de contratação de uma empresa de relações públicas para suprir esta necessidade.

	GoDigital	Acxiom Corporate	Acxiom Brasil
Webmail			

Quadro 5 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultantes de comunicação visual (Webmail)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Para o *website* primeiramente foi preciso fazer uma avaliação junto ao setor de negócios e produtos da empresa para determinar se, além de oferecer o legado da Godigital, seriam oferecidas também as soluções da Acxiom Corporate. A decisão quanto a este assunto foi a de continuar oferecendo as soluções da Godigital, sem ainda divulgar as soluções Acxiom Corporate, por uma questão de infraestrutural de integração de sistemas e treinamento dos setores para suportar as demandas. Sendo assim, para o *website* executou-se um plano gradual em dois estágios. O primeiro consistindo em usar o próprio *website* da Godigital fazendo somente uma mudança simples de logotipos e fontes. Enquanto isso, as questões infraestruturais estão sendo resolvidas e aprimoradas, o time de *marketing* pode se concentrar em arquitetar um *website* com a comunicação visual da Acxiom Corporate, adaptando os conteúdos de produtos e serviços resultantes da união das duas tecnologias e capacidades. Esta segunda etapa teve início em janeiro de 2011 e seu lançamento foi em maio este mesmo ano.

	GoDigital	Acxiom Corporate	Acxiom Brasil
Website (home)			
			Acxiom Brasil 2ª versão
Website (home)			

Quadro 6 – Acxiom Brasil: Quadro de elementos resultantes de comunicação visual (Website)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Após o planejamento do *website*, veio à tona a necessidade de atualização das informações de mudança em outros recantos da internet. O mapeamento destas outras citações incluíram a alteração de nome no Google Maps, a alteração de nome e logotipo na rede social LinkedIn, a eliminação da comunidade Godigital da rede social Orkut e a mudança de nome e logotipo do canal de vídeos do Youtube.

Uma ferramenta de trabalho utilizada tanto interna quanto externamente é o correio eletrônico, o e-mail, sendo assim fez-se necessário a mudança da extensão do endereço e da assinatura. Para a mudança de extensão decidiu-se não adotar por enquanto o “@acxiom.com” da Acxiom Corporate por uma questão de infraestrutura, pois esta mudança acarretaria em investimentos para a integração de sistemas e servidores e demandaria mais tempo do que o necessário para o lançamento da nova comunicação visual. Desta forma, a solução encontrada foi a de aplicar um artifício tecnológico chamado de máscara de e-mail, transformando e redirecionando as mensagens enviadas do “@godigital.com.br” para o “@acxiom.com.br”, ou seja, todos os e-mails que saíam da empresa passaram a usar a marca Acxiom Brasil, aceitando também o recebimento de possíveis mensagens endereçadas para a Godigital. Já para a assinatura do e-mail aplicou-se a mudança de logotipo da assinatura da Godigital para

o da Acxiom Brasil, assim como das fontes indicadas pelo *Marketing* Global da Acxiom Corporate.

Outra ferramenta interna, usada externamente é o *Skype*, uma ferramenta de comunicação via internet, permitindo comunicação de voz, vídeo e *chat*. A identificação dos funcionários, neste caso, era feita através do nome de usuário acrescido da extensão “_GD”. Com a mudança a extensão passou a ser “_acx”, assim como foi dada uma orientação para mudança na foto, daqueles que usavam voluntariamente logotipo da Godigital, dando-lhes a opção de usar o logo da Acxiom Brasil.

No dia 14 de junho de 2011 foi desenvolvido e enviado um e-mail para os funcionários e clientes da Godigital informando oficialmente a fusão, e no dia 21 de junho do mesmo ano o conteúdo do e-mail foi aproveitado como *release*¹⁹ e enviado para os principais veículos de comunicação nacionais e regionais (Rio Grande do Sul e São Paulo).

Conteúdo do release divulgado no dia 21/06/2010:

Maior agência de *marketing* dos EUA, Acxiom expande na América do Sul com a aquisição da brasileira Godigital.

Líder mundial em serviços de Tecnologia de *Marketing* Interativo voltados para a gestão de grandes bases de dados, consumer insight, campanhas offline e online, a Acxiom® Corporation (Nasdaq: ACXM) anuncia sua chegada ao Brasil e a expansão estratégica da empresa para o mercado sul-americano, com a aquisição de uma participação de controle na Godigital, principal empresa brasileira do setor com sedes em São Paulo e Porto Alegre.

Depois de nos afirmarmos nos mercados americano e europeu, adquirimos operações na China, no Oriente Médio e, agora, na América do Sul através da Godigital”, explica Jeff Standridge, vice-presidente sênior de Operações Comerciais Globais da empresa, que completa: “Ficamos impressionados com a capacidade da Godigital em processar rapidamente os dados, bem como para fornecer análises e planejamento de estratégia de *marketing* direcionado.

No Brasil, a operação será liderada pelo fundador da Godigital e CEO José Cesar Martins. “Fundamos a empresa em 2000 e desde o início acreditamos que nossa missão não era apenas desenvolver tecnologia ou prover serviços analíticos, mas fazê-los de forma inovadora, gerando intervenções únicas e capazes de melhorar a vida das pessoas e das organizações. Sempre soubemos que esta visão era também nossa chance de ter valor aos olhos do mercado.”

Segundo Martins, nesse primeiro momento a expectativa é realizar aberturas significativas para a empresa com acesso aos clientes globais da Acxiom que somam 300 empresas com presença no Brasil, como General Motors, Yahoo, Citibank e Unilever, e que não vinham sendo atendidas no país.

“Atualmente é imprescindível para o *marketing* das empresas ser capaz de reconhecer seus consumidores através de um amplo espectro de canais. Temos ferramentas e conhecimento para combinar dados da empresa e os ativos de tecnologia, tais como dados de consumo, reconhecimento do consumidor, análise, bases de dados do cliente, estratégia de *marketing* digital e direta, mídia dirigida e otimização de entrega para permitir que os comerciantes criem relações mais

¹⁹ Comunicado que é emitido para veículos de comunicação

rentáveis com seus clientes (*Marketing ROI*) e obtenham mais segurança e confiança no sucesso”, explica Martins.

“Pense, por exemplo, em uma tecnologia capaz de desenvolver uma campanha por qualquer canal de comunicação para 100 milhões de pessoas simultaneamente em todo o planeta. Nós temos ferramentas e expertise para realizar”, conclui Martins.

Sobre a Acxiom

A Acxiom é reconhecida como líder em tecnologia de *marketing* e serviços que permitem aos profissionais da área gerenciar o público com sucesso, personalizar as experiências do consumidor e criar relacionamentos com os clientes rentáveis.

A abordagem consultiva combina informações de consumo, análise e integração de bases de dados, soluções de consultoria personalizada e estratégias de *marketing* multicanal. São mais de 40 anos de experiência no gerenciamento de dados para oferecer alta performance, segurança e serviços de gestão de informação confiáveis.

Fundada em 1969, a Acxiom é sediada em Little Rock, Arkansas, E.U.A., e atende clientes em todo o mundo a partir de locais nos Estados Unidos, Europa, Ásia-Pacífico e Oriente Médio. Mais informações: Acxiom.com.

Outra questão tratada foi o registro da marca Acxiom no Brasil. Para este tema específico foi acionada a assessoria jurídica para encaminhar o pedido junto ao INPI. O impacto direto no que diz respeito à questão visual da marca é que foi retirado o símbolo “®”, presente na Acxiom Corporate e que somente poderá ser usado no Brasil após o término do processo de registro.

4.1.1 Primeiro reconhecimento como Acxiom Brasil

O processo de fusão entre a Godigital e a Acxiom vem dando certo e a equipe de pesquisa da Acxiom Brasil obteve entre os dias 12 e 14 de novembro de 2010 o mais alto reconhecimento na Conferência Internacional de Qualidade da Informação, realizada em Little Rock, Arkansas (EUA). O paper *Towards a High Performance Merge Solution for Large-Scale Datasets* recebeu o ‘*Best Awarded 2010*’, destaque único e máximo na principal conferência científica do setor. O artigo premiado também será publicado no *ACM Journal of Data and Information*, uma das mais influentes publicações científicas do mundo da computação.

O Estudo *Towards a High Performance Merge Solution for Large-Scale Datasets* apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida pela Acxiom Brasil através de recursos públicos de fomento à inovação obtida por meio de edital da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). O desafio da equipe de Pesquisa da Acxiom Brasil foi desenvolver uma solução de Merge & Purge (processo que combina duas ou mais listas simultaneamente para identificar registros duplicados e eliminar os indesejados) capaz de deduplicar diversas fontes

de dados, que é, em resumo, a eliminação dos dados duplicados. O processo gera um registro habilitado para reaproveitar o melhor de cada fonte analisada.

Segundo Marília Terra de Mello, pesquisadora e autora do *paper*:

Apesar da variedade de tecnologias que surgiram nas últimas décadas, observamos que as organizações continuam tendo bases de dados duplicadas em diferentes sistemas. Esse cenário contém uma ineficiência altamente prejudicial ao negócio.

Para José Cesar Martins, *CEO* da Acxiom Brasil:

O volume de dados com os quais as organizações estão trabalhando é gigantesco e crescente. Segundo estudo do International Data Corporation, o Universo Digital chegará, até o final de 2010, a um volume de 1,2 milhões de petabytes (bilhão de gigabytes). Até 2020 o número de colaboradores crescerá 1,4 vezes, enquanto a quantidade de dados aumenta 44 vezes e o de número de arquivos, 67.

Todas as inovações alcançadas pela equipe de pesquisa estão incorporadas hoje ao serviço de qualidade de dados oferecido pelo Acxiom Brasil, denominado GoQuality3G.

4.2 DISCUSSÃO

Este espaço tem por função discutir e avaliar o processo de fusão das marcas a partir da minha perspectiva como colaborador da empresa e autor deste estudo.

Desde o interesse inicial da Acxiom Corporate, com visitas de alguns americanos aos escritórios da Godigital em Porto Alegre com o objetivo de conhecer as nossas capacidades, houve um clima de expectativa muito grande, acompanhada também de um clima de ansiedade, natural em todo processo de uma mudança. A Acxiom, uma empresa pouco ou nada conhecida no nosso meio, mas que com algumas pesquisas rápidas no Google chegava-se a óbvia conclusão que se tratava de um gigante, pioneira em muitas iniciativas na sua história, agora desembarcando no Brasil e no nosso escritório. Com a oficialização da fusão sabíamos que estávamos entrando em uma nova etapa da empresa e um grande desafio para nossas carreiras, e não estávamos errados.

Todo processo, na prática, iniciou mesmo com os *workstreams*, os grupos de trabalho subdivididos por áreas, conforme já visto. Estes grupos iniciaram um planejamento de “mão

dupla”, ou seja, nós aqui no Brasil tínhamos que nos organizar para aprender e criar soluções para a melhor integração, assim como nos Estados Unidos as equipes correspondentes faziam o mesmo. Infelizmente algumas dificuldades surgiram neste processo. O principal deles, na minha opinião, foi a questão da comunicação, visto que a língua inglesa ainda não é algo de domínio geral no Brasil, muito menos o português nos Estados Unidos, ainda agravado pelo fato do vocabulário ser mais específico da área de tecnologia e negócios. Diante disso foi feito um plano de aulas de inglês de nível avançado e voltado para o mundo corporativo, o que amenizou este obstáculo.

Outro problema identificado na minha observação foi o fato de a tecnologia de *marketing* da Acxiom ser algo ainda fora do leque de conhecimento do mercado brasileiro, o que dificultou a compreensão inicial de alguns produtos e serviços.

O próprio processo em si dos *workstreams*, executado por vídeo conferência, acabou se revelando um alto investimento em termos de tempo e recursos dedicados às reuniões de treinamento, discussões de planejamento e execução de projetos, o que, de certa forma, contribuiu para aumentar a carga de dedicação de cada funcionário envolvido.

No que tange o *workstreams* de *marketing* e mais especificamente o processo de mudança de marca, sempre pareceu muito clara a determinação centralizadora da Acxiom, porém com bastante flexibilidade para mudanças consideradas locais e decididas com a última palavra do presidente da Acxiom Brasil.

Durante o processo houve algum atraso com a mudança na direção do Departamento de *Marketing* da Acxiom Brasil. No período da saída do John Muller até a chegada da Jennifer Golden, algumas decisões ficaram congeladas, coincidindo com o período de final de ano. Porém, nada que na minha opinião não tenha sido compensado com a dedicação da equipe. Sobre as decisões relativas aos materiais de comunicação visual analisados, me pareceram muito pertinentes e de acordo com as adaptações necessárias para ingressar no mercado brasileiro.

É bom lembrar que este processo ainda está em andamento e evolução. Cada vez que solidificamos conceitos e mais estamos próximos da infraestrutura adequada e dos recursos humanos qualificados, nos permitimos ventilar novas ideias, como o ingresso do planejamento de campanhas publicitárias ou a geração de conteúdo local, de forma relevante e inovadora para engajar o nosso consumidor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a marca no composto de comunicação e o processo de fusão entre uma empresa multinacional e uma brasileira.

O levantamento histórico da evolução das marcas, as teorias e funções, os aspectos práticos de processos de implantação no contexto global, o planejamento e trâmites legais que envolvem as marcas auxiliaram e embasaram o estudo para chegar aos objetivos propostos.

Dentre as conceituações estudadas que mais intensamente se identificam com o estudo de caso apresentado é a discussão teórica sobre o *marketing* global, onde Levitt (1983) defende a homogeneidade do *marketing* global, enquanto outros teóricos como Kotler (*apud* WELLS et al., 2000), Muniz (2005) e Tavares (2008) rebatem defendendo uma unificação global, mas flexibilizando com habilidades e autonomia para agir localmente conforme a especificidade de cada cultura. Sendo a teoria flexilizadora revelada como dominante nas determinações do setor de *Marketing* Global da Acxiom Corporate.

Complementando este conceito, Aaker et al. (2007) propõe uma sistematização do processo para integrar as estratégias de marca globais e regionais através do mecanismo de perspectiva de cima para baixo, revelada como sendo também utilizada no estudo de caso, assim como a criação e adoção de um cronograma e a clara definição de tarefas e responsabilidade entre os colaboradores e a equipe responsável pelo planejamento e execução do plano.

Com relação à tomada de decisão no que tange a adaptação do nome e da logotipia locais, da mesma forma, encontra-se embasamento teórico no processo, onde o nome original da marca englobante se manteve, porém com o acréscimo do termo “Brasil”, indo ao encontro da terceira classificação quanto à evolução do conceito e do uso das marcas proposta na sistematização de Tavares (2008) – Associação a nomes toponímicos. Associação esta justificada e potencializada no fato de a Acxiom, na essência, lidar com dados sobre empresas e consumidores, envolvendo desde informações sociodemográficas até a propensão de consumo. Desta forma, o vínculo de dados tão preciosos associados a uma empresa estrangeira poderia, empiricamente, gerar um sentimento de falta de segurança.

As perguntas levantadas no início do estudo foram respondidas progressivamente, com a questão sobre como se dá o estabelecimento de uma empresa multinacional no Brasil, sendo respondida nos subcapítulos 2.4 e 2.5 através do método de revisão bibliográfica, cuja

explicação sobre as marcas globais e processo de planejamento na gestão de marca global foram conceituadas principalmente por Tavares (2008) e Aaker (2007). Os outros questionamentos referentes à estruturação da comunicação após a fusão e de como se deu o processo de fusão perante estas duas empresas com produtos e serviços semelhantes, foram respondidos no decorrer do capítulo 4, sob o método de busca documental e estudo de caso teorizado por Yin (2001).

Considera-se gratificante, portanto, constatar que o objetivo geral deste estudo - estudar o processo de implantação da marca americana Acxiom no Brasil a partir da fusão com a marca nacional Godigital, resultando na marca Acxiom Brasil - foi atingido, da mesma forma que os objetivos específicos - descrever o processo de fusão das marcas Godigital e a Acxiom; analisar as estratégias de comunicação das respectivas marcas; revisar a teoria sobre comunicação, globalização, marcas e a história das empresas -, no decorrer do estudo.

O plano básico que se tinha no início do estudo era que a marca Godigital, após sofrer o processo de fusão, seria eliminada de forma gradual, substituída pela marca resultante, a Acxiom Brasil. Esta ideia evoluiu com o decorrer do trabalho e foram em grande parte confirmadas através do estudo de caso, em especial naqueles pontos críticos do processo de mudança de marca onde os clientes e possíveis clientes tinham mais contato.

Apesar do processo de fusão ser recente e estar por amadurecer, ainda se sente o trauma e o investimento depositados, inerentes em toda mudança de ambiente e cultura. Não obstante, as medidas tomadas foram as mais próximas do que se espera de uma boa prática de processo de planejamento no que diz respeito à fusão entre empresas e, conseqüentemente, de suas marcas.

REFERÊNCIAS

AAKER et al. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David . **O ABC do valor da marca**. In HSM Management, São Paulo: n° 31, Março-Abril de 2002.

AAKER, David A. **Marcas: Gerenciando o Valor das Marcas**. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, D. *Managing brand equity*. New York : Free Press, 1991.

ACCIOLY, Anna. **Marcas de valor no mercado brasileiro** – Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2007.

AMA, American *Marketing* Association. **Definição de marca**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B>. Acesso em: 01/03/2011, 21h.

BANCO SANTANDER. Histórico. Disponível em: <http://www.santander.com.br/portal/wps/gcm/package/investimentos/acionistas25052011_66257/santander_no_brasil/historico.html>. Acesso em: 01 maio 2011.

BARROS, Betania Tanure de. **Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BAUMANN, Renato. **O Brasil e a economia Global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BRASIL INOVADOR. **Propriedade Intelectual**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/propriedade_intelectual/propriedade_intelectual.html>. Acesso em: 01 jun. 2011.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; BARBOSA, Francisco Vidal. **DA FUSÃO ANTÁRTICA/BRAHMA À FUSÃO COM A INTERBREW: UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA ECONÔMICO-FINANCEIRA E ESTRATÉGICA DA AMBEV.** Revista de Gestão Usp, São Paulo, v. 3, n. 12, p.47-63, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v12n3/v12n3a4.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2011.

CARRIL, Carmem. **Qual a importância da marca na sociedade contemporânea?** São Paulo: Paulus, 2007.

CHANTÉRAC, V. **La marque à travers le droit.** In: KAPFERER, J. N., THOENIG, J. C. (Eds.). *La marche moteur de La compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie.* Paris : McGraw-Hill, 1989.

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

CORREIA, Adriano Formosinho et al. **FUSÃO DAIMLERCHRYSLER: CAUSAS E CONSEQÜÊNCIAS NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO.** Vol. 1, No 2 Salvador: Gestão & Planejamento, 2000. 10 p. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/142/145>>. Acesso em: 01 maio 2011.

DEOS, Luciano. **Afinal, o que é marca?** Disponível em: <http://www.voxnews.com.br/dados_artigos.asp?CodArt=122>. Acesso em 01/03/2011, 20h.

DOWLING, G.R. (1993), **Developing your corporate image into a corporate asset,** Long Range Planning, 26(2): 101-109.

FARQUHAR, Peter H. **Managing brand equity.** *Journal of advertising research,* p. 7-12, Aug-Sep1 1990

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO:SÉCULO XXI – DICIONÁRIO AURÉLIO ELETRÔNICO.** São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1999.

FRUTIGER, Adrian. **Sinais e Símbolos: desenho, projeto e significado**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FINEP. **Brasil Inovador: Propriedade Intelectual**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/propriedade_intelectual/propriedade_intelectual.html>. Acesso em: 01 maio 2011.

FUNDING UNIVERSE. **Acxiom Corporation**. Disponível em: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Acxiom-Corporation-Company-History.html>>. Acesso em: 01 mai. 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES-CASSERES, Benjamim. **Estratégia em primeiro lugar**. HSM Management, 15/07/1999, p.59-64.

GUIMARÃES, Ricardo. **Branding: uma nova filosofia de gestão**. In ESPM março/abril 2003, p. 87.

HAMMEL, Gary & DOZ, Yves L. **Formatos multilaterais**. HSM Management, 15/07/1999, p.66-72.

HEILBRUNN , Benoit, **A Logomarca**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

INPI. **Marcas**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marcas/oculto/saiba%20mais/>>. Acesso em: 01 jan. 2011.

JONES, John Philip. **A Publicidade na Construção de Grandes Marcas**, org: Tradução Elizabeth Chammas. – São Paulo: Nobel, 2004.

KAPFERER, J. N. **Strategic brand management**. New York : Free Press, 1992

KEEGAN, W. J. **Global marketing management**. Londres: Prentice Hall, 1989.

KEEGAN, W. J; GREEN, M.C **Principles of global marketing**. Estados Unidos: Prentice-Hall, 1997.

KELLER, Kevin e MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2005.

KEY, Stephen L. **Guia da Ernst & Young para Administração de Fusões e Aquisições**. Rio de Janeiro, Record, 1992.

KHAUAJA, Daniela M. Romeiro. **A Globalização na Propaganda**: estudo exploratório sobre as estratégias de propaganda global. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/8.pdf>>. Acesso em: 15 julho 2011, 17h.

KLEIN, Naomi. **Sem logo**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip. PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, P. **Marketing management**: analysis, planning, implementation and control. New York: Prentice - Hall International, 1991.

KREUTZ, Elizabeth de Azevedo; MACHADO, Maria Berenice. **A Marca e os Múltiplos Olhares**. Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação , Natal, n. , p.01-14, 02 set. 2008.

KREUTZ, Elizete de Azevedo. **As principais estratégias de construção da identidade visual corporativa**. Porto Alegre: PUCRS, 2001 (Dissert. Mestrado).

LEI N° 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 01 maio 2011.

LEMES JR., A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro, 2002.

LEVITT, Theodore. **The globalization of markets**. Harvard Business Review, v. 3 p. 92-102, maio/jun. 1983

LOURO, Maria João Soares. **Modelos de Avaliação da Marca**. Disponível em: <http://www.spositoonline.com.br/novo/imagens/professor/ieb_a_forca_da_marca.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2011.

MOLLERUP, Per. **Marks of Excellence: the history and taxonomy of trademarks**. London: Phaidon, 2000

MUNIZ, Eloá. **Comunicação Publicitária em Tempos de Globalização**. Rio de Janeiro: Ulbra, 2005. 52 p.

NUNES, Gilson. **Marca: Valor do Intangível**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. **Gestão Estratégica de Marcas Próprias.** – Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PETTIGREW, Andrew. **Mudança e Aprendizagem organizacional.** In: RODRIGUES, Suzana B. et al. Os teóricos das organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PINHO, José Benedito. **O Poder das Marcas.** São Paulo: Summus, 1996.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em Marketing:** princípios da comunicação mercadológica. São Paulo: Papyrus, 2006

PREZZOTTO, Keli; LAVALL, Vanderléia Loff. AMBEV: ANÁLISE DA FUSÃO E OS EFEITOS SOBRE O MERCADO. In: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE, 5., 2011, Criciúma/sc. AMBEV - ANÁLISE DA FUSÃO E OS EFEITOS SOBRE O MERCADO. Cascavel/pr: Unioeste, 2011. v. 1, p. 1 - 24. Disponível em: <http://www.apec.unesc.net/V_EEC/sessoes_tematicas/Economia%20industrial,%20ci%C3%Aancia,%20tecnologia%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o/AMBEV%20%20AN%C3%81LISE%20DA%20FUS%C3%83O%20E%20OS%20EFEITOS%20SOBRE%20O%20MERCADO.pdf>. Acesso em: 01 maio 2011.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z:** Como Construir e Manter Marcas de Sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z:** A Propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. São: Campus, 1995.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós moderna:** poder e fragilidade da marca contemporânea. São Paulo: Estação Das Letras, 2006.

SIMÕES, C, Dibb, S. e Fisk, R.P. (2005), **Managing corporate identity:** An internal perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2): 153-168.

STRINGHETTI, Lenira. **Criação de Valor de marca** – Estudo de caso no Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2001.

TAVARES, Fred. **Gestão da Marca: Estratégia e marketing**. – Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.

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

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

VAN RIEL, C.B.M. e Balmer, J.M.T. (1997), **Corporate identity: The concept, its measurement and management**, *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 340-355.

VIEIRA, Stalimir. **Marca: O que o coração não sente os olhos não vêem**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

WEELS, W. ET AL.. **Advertising principles and practice**. Estados Unidos: Prentice-Hall, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.