UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ASSOCIAÇÃO DE MARCA PAÍS EM PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS: ESTUDO DE CASOS COM MARCAS BRASILEIRAS

Marcos Cesar Conti Machado

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO
2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCOS CESAR CONTI MACHADO

ASSOCIAÇÃO DE MARCA PAÍS EM PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS: ESTUDO DE CASOS COM MARCAS BRASILEIRAS

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Machado, Marcos Cesar Conti
Associação de marca país em processos de internacionalização de marcas: estudo de casos com marcas brasileiras / Marcos Cesar Conti Machado. -- São Paulo, 2013.
192 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marcas 2. Efeito país de origem 3. Internacionalização de marcas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.575

Aos meus filhos,
Maria Beatriz, Maria Isabel e Paulo Henrique,
e à minha mãe, Dalila.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, meu profundo agradecimento ao Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, sem o qual este trabalho não teria sido possível. Durante o período do doutorado, o professor Campomar foi muito mais do que um orientador acadêmico, dando-me valiosas contribuições nos campos pessoal, profissional e acadêmico.

Agradeço aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo e Prof.ª Dra. Melby Karina Zuniga Huertas, por suas valiosas contribuições para a formatação final desta tese.

Agradeço também à Prof.ª Dra. Ana Akemi Ikeda, ao Prof. Dr. Edson Crescitelli e à Prof.ª Dra. Janaína de Moura Engracia Giraldi, por suas contribuições durante o desenvolvimento desta tese.

Obrigado aos colegas e amigos, Prof. Dr. Wilson Weber, Prof. Dr. Sérgio Moretti e Prof. Dr. Francisco Antônio Serralvo, pelo incentivo e apoio.

Meu agradecimento aos colegas de programa, Carlos Rigato e Fabiano Galão, com os quais tive o prazer de conviver durante este período e que sempre estiveram prontos a contribuir com seus conhecimentos e apoio.

Também gostaria de agradecer aos profissionais da Rede Giraffas e Embraer, que aceitaram participar da pesquisa, fornecendo as informações necessárias para a conclusão da tese. Os profissionais da Apex-Brasil, Sr. Juarez Soares e Sr. Expedito Silva quer contribuíram com as indicações das empresas estudadas, também merecem o meu agradecimento.

Finalmente, meu agradecimento aos meus sócios na TopBrands, Eduardo Muniz e Rodrigo Puga, pelo apoio e compreensão pela minha ausência em muitos momentos. Um especial agradecimento à Elísia Shimoda, nossa secretária na TopBrands, por todo apoio prestado.

RESUMO

Este estudo aborda um tema relevante para empresas brasileiras com interesse no mercado global, que é a decisão de associar-se ou não à "Marca Brasil" em processos de internacionalização de suas marcas. A economia brasileira vem ocupando uma posição de mais evidência no cenário econômico mundial, trazendo oportunidades para empresas brasileiras se inserirem no mercado global. Marcas fortes são um dos meios mais efetivos de construção de valor agregado. Estereótipos que compradores possuem a respeito do país de origem de um produto influenciam sua avaliação, além das características intrínsecas deste produto. Este é o chamado efeito país de origem. Ou seja, o país de origem também é uma "marca", fazendo-se necessário que as empresas brasileiras compreendam este fenômeno. Embora o número de pesquisas acadêmicas brasileiras sobre o tema venha aumentando, a sua relevância justifica seu aprofundamento. A contribuição desta tese foi compreender como as empresas estudadas tomam a decisão de associar-se ou não à "Marca Brasil", aspecto que ainda não tinha sido especificamente estudado em outros trabalhos. Depois de estudada a literatura sobre o tema, verificou-se como empresas brasileiras específicas compreendem os conceitos de "efeito país de origem" e "marca país". Finalmente, foi investigado como estas empresas tomam a decisão de associar-se ou não à Marca Brasil. O tipo de pesquisa escolhida foi exploratória, com o método do estudo de caso, o que permitiu aprofundar a questão. As empresas selecionadas foram a rede de *fast food* Giraffas e a Embraer, empresas em diferentes estágios de internacionalização e de setores distintos, permitindo análises sob diferentes perspectivas. A conclusão da pesquisa de campo é de que as empresas estudadas reconhecem a existência dos conceitos "efeito país de origem" e "marca país". No entanto, como este conhecimento ainda não está devidamente suportado pela teoria disponível, o processo decisório de associação ou não com a marca país carece de melhor embasamento. Ou seja, uma decisão de relevância para as marcas brasileiras em processo de internacionalização é tomada com mais intuição do que o necessário e o recomendável.

Palavras-chave: Marcas. Efeito país de origem. Internacionalização de marcas.

ABSTRACT

This study addresses an important issue for Brazilian companies with interest in the global market, which is the decision to join or not "Brand Brazil" in processes of internationalization of their brands. The Brazilian economy has been occupying a position of more evidence in the global economic scenario, bringing opportunities for Brazilian companies to fit into the global market. Strong brands are one of the most effective means of building added value. Buyers' stereotypes about the country of origin of a product influence their evaluation, beyond the intrinsic characteristics of this product. This is called the country of origin effect. That is, the country of origin is also a "brand", which makes it necessary that Brazilian companies understand this phenomenon. Although the number of Brazilian academic research on the subject has been increasing, its relevance justifies its deepening. The contribution of this thesis was to understand how the studied companies make the decision to join or not "Brand Brazil", an aspect that had not been specifically studied in previous research. After studying the literature on the subject, we examined how specific Brazilian companies understand the concepts of "country of origin effect" and "country brand". Finally, it was investigated how these companies decide to join or not Brand Brazil. The type of research chosen was exploratory, with the case study method for data collection, which allowed to further examine the issue. The companies chosen were the fast-food chain Giraffas and Embraer, companies in different stages of internationalization and different sectors, allowing analysis from different perspectives. The completion of field research is that the studied companies recognize the existence of the concepts "country of origin effect" and "country brand". However, as this knowledge is not properly grounded in theory, the decision process of association or not with the country brand lacks foundation. That is, a decision of relevance to the Brazilian brands in the internationalization process is taken more intuitively than necessary and advisable.

Keywords: Brands. Country of origin effect. Internationalization of brands.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTA DE QUADROS 5
LISTA DE TABELAS 7
LISTA GRÁFICOS 9
LISTA DE FIGURAS 11
1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Problema em Investigação 20
1.2 Objetivos do Estudo 22
1.3 Organização do Estudo 23
2 REVISÃO TEÓRICA 25
2.1 Histórico e Definição de Marca 25
2.1.1 Histórico das Marcas 25
2.1.2 Definição de Marca 29
2.2 *Marketing* e Marcas 31
2.2.1 Marca e o Escopo do *Marketing* 31
2.2.2 Marca Agregando Valor – *Brand Equity* 33
2.2.3 Posicionamento 42
2.3 Internacionalização de Marcas 49
2.3.1 Efeito País de Origem – COO-effect 49
2.3.2 Marca País 58
2.3.3 Internacionalização de Marcas e Empresas Brasileiras 74
3 MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO 85
3.1 Tipos de Pesquisa 85
3.2 Método do estudo de caso 88
3.3 Método da coleta de dados 90
3.4 Projeto de estudo de caso 95
3.5 Seleção das unidades de análise 96
3.6 Protocolo para o estudo de caso 98
4 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO 101
4.1 Apresentação do Caso Giraffas 101
4.1.1 Fontes de informações consultadas 101
4.1.1.1 Entrevistas 101
4.1.1.2 Observações 102
4.1.1.3 Documentos 102
4.1.1.4 Páginas na Internet 102
4.1.1.5 Notícias na Imprensa 102
4.1.2 Gestão da Marca Giraffas 103
4.1.2.1 Histórico da Marca 103
4.1.2.2 Linha de Produtos 106
4.1.2.3 Estrutura de Gestão 107
4.1.2.4 SIM – Sistema de Informação de Mercado 108
4.1.2.5 Segmentação 109
4.1.2.6 Posicionamento 111
4.1.2.7 Associação com a Marca Brasil 112
4.1.2.8 Produto 114
4.1.2.9 Preço 116
4.1.2.10 Distribuição 117

4.1.2.11 Comunicação 118
4.1.2.12 Elementos Identificadores de Marca 119
4.2 Apresentação do Caso Embraer 121
4.2.1 Fontes de informações consultadas 121
4.2.1.1 Entrevistas 122
4.2.1.2 Documentos 122
4.2.1.3 Páginas na Internet 122
4.2.1.4 Notícias na Imprensa 123
4.2.2 Gestão da Marca Embraer 124
4.2.2.1 Histórico da Marca 124
4.2.2.2 Linha de Produtos 127
4.2.2.3 Estrutura de Gestão 133
4.2.2.4 SIM – Sistema de Informação de Mercado 134
4.2.2.5 Segmentação 135
4.2.2.6 Posicionamento 137
4.2.2.7 Associação com a Marca Brasil 137
4.2.2.8 Produto 139
4.2.2.9 Preço 139
4.2.2.10 Distribuição 140
4.2.2.11 Comunicação 141
4.2.2.12 Elementos Identificadores de Marca 144
4.3 Análise do Caso Giraffas 145
4.3.1 Processo de Internacionalização da Marca 146
4.3.2 Segmentação e Posicionamento 147
4.3.3 Associação com a Marca Brasil 149
4.3.4 Composto de *Marketing* 150
4.3.5 Elementos de Marca 152
4.4 Análise do Caso Embraer 153
4.4.1 Processo de Internacionalização de Marcas 153
4.4.2 Segmentação e Posicionamento 155
4.4.3 Associação com a Marca Brasil 157
4.4.4 Composto de *Marketing* 158
4.4.5 Elementos de Marca 160
4.5 Análise Cruzada dos Casos 161
5 CONCLUSÕES 165
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 171
6.1 Limitações da pesquisa 171
6.2 Propostas de novos estudos 171
REFERÊNCIAS 173
APÊNDICES 185

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF: Associação Brasileira de Franchising
ALCA: Área de Livre Comércio das Américas
AMA: *American Marketing Association*
BtoB: *Business to Business*
BtoC: *Business to Consumer*
APEX-BRASIL: Agência de Promoção das Exportações
BORA: *Brand Origin Recognition Accuracy*
CEO: *Chief Executive Officer*
COA: *Country of Assembly*
COB: *Country of Brand*
COD: *Country of Design*
COO-effect: *Country of origin effect*
COP: *Country of Parts*
CPA: Central Produtora de Alimentos
CTA: Centro Técnico da Aeronáutica,
EIU: *Economist Intelligence*
EMBRAER: Empresa Brasileira de Aeronáutica
EU: União Europeia
EUA: Estados Unidos da América
FCCP: Foreign Consumer Culture Positioning
GCCP: Global Consumer Culture Positioning
IBEF: *India Brand Equity Foundation*
IED: Investimento Estrangeiro Direto
ITA: Instituto Tecnológico da Aeronáutica
KFC: Kentucky *Fried Chicken*
LCCP: *Local Consumer Culture Positioning*
MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL: Mercado Comum do Sul
OMC: Organização Mundial de Comércio
PDs: Pontos de Diferença
PPs: Pontos de Paridade
SIM: Sistema de Informação de Mercado
SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*
USP: *Unique Selling Proposition*
WTO: *The World Trade Organization*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da pesquisa sobre país de origem 51
Quadro 2 - Dimensões mais influenciadas pelo Efeito País de Origem 51
Quadro 3 - Focos das Pesquisas a Partir da Década de 2000 52
Quadro 4 - Conceitos Derivados do Efeito País de Origem 54
Quadro 5 - Comparação entre *Nation Branding* e *Branding* Tradicional 64
Quadro 6 - O que é um lugar 67
Quadro 7 - Origem e Evolução do Escopo do *Place Branding* 72
Quadro 8 - Elementos de Marca 79
Quadro 9 - Palavras Mais Associadas à Imagem do Brasil 82
Quadro 10 - Portfólio Jatos Comerciais da Embraer 128
Quadro 11 - Portfólio Jatos Executivos da Embraer 129
Quadro 12 - Portfólio Produtos e Serviços para Defesa e Segurança 132
Quadro 13 - Internacionalização das Operações EMBRAER 134
Quadro 14 - Posicionamento Marca Giraffas no Brasil e Estados Unidos 148
Quadro 15 - Modos de Internacionalização Utilizados pela Embraer 154
Quadro 16 - Posicionamento Marca Embraer no Brasil e Estados Unidos 156
Quadro 17 - Processos de Internacionalização das Marcas Giraffas e Embraer 162

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportações Mundiais 2002-2011 15
Tabela 2 - PIB Principais Países Mundo 2011/2012 16
Tabela 3 - Evolução do Comércio Exterior Brasileiro (1950 a 2011) 17
Tabela 4 - Exportação Brasileira por Fator Agregado (1964 a 2012) 18
Tabela 5 - Entregas Jatos Comerciais 2009/2011 129
Tabela 6 - Entregas Jatos Executivos Embraer 2009/2011 130
Tabela 7 - Receita Percentual por Região 136

LISTA GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2011 14
Gráfico 2 - Participação % do Brasil nas Exportações/ Importações Mundiais..... 16
Gráfico 3 - Exportação Brasileira por Fator Agregado (1964 a 2012)..... 18
Gráfico 4 - Entregas Aeronaves Ipanema..... 131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização do Estudo 24
Figura 2 - Dimensões do *Brand Equity* - Modelo de *Brand Equity* de Aaker 36
Figura 3 - Modelo de *Brand Equity* para Keller 39
Figura 4 - A Ressonância de Marca para Keller 39
Figura 5 - Modelo Ha, Janda e Muthaly 41
Figura 6 - Modelo Estrutural de Expressões versus Percepções de Marca 46
Figura 7 - Modelo do Escopo de *Nation Branding*. 66
Figura 8 - Elementos Estratégicos para *Marketing* de Lugares 69
Figura 9 - Modos de Entrada em Mercados Internacionais 76
Figura 10 - Identidade Visual da Marca Coca-Cola em vários mercados 80
Figura 11 - Histórico Giraffas Década de 1980 103
Figura 12 - Histórico Giraffas Década de 1990 105
Figura 13 - Histórico Giraffas Década de 2000 106
Figura 14 - Segmentação da Oferta Mercado Norte Americano 110
Figura 15 - Restaurante Giraffas EUA 116
Figura 16 - Logo Giraffas no Brasil e EUA 119
Figura 17 - Personagem Giraffas nos Brasil e EUA 120
Figura 18 - Jato Regional Embraer 195 128
Figura 19 - Jato Executivo Legacy 650 130
Figura 20 - Avião Agrícola Ipanema 131
Figura 21 - Avião Super Tucano 132
Figura 22 - Feira de Aviação 141
Figura 23 - Anúncio da EMBRAER 142
Figura 24 - Mock-up jato Phenom 100 143
Figura 25 - Cerimônia de Entrega de Avião 143
Figura 26 - Cerimônia de Entrega de Avião 144
Figura 27 - Logo da Embraer 145
Figura 28 - Slogan Embraer 145
Figura 29 - Fluxo de Internacionalização de Marcas nos Casos Analisados. 168

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Martinez (2007), a busca do ser humano por melhores recursos, pela produção mais eficiente ou por ambos é tão antiga quanto a própria existência humana. Muitas vezes estes recursos estão distantes da origem de uma determinada cultura, tribo, civilização reino, nação ou país. Isto pode levar os povos de um determinado local a buscar algum tipo de interação ou integração com outros povos. A este processo, de busca da integração ou comunicação com áreas distantes, podemos denominar globalização. Trata-se de um processo que tende a fazer com que o planeta pareça mais integrado e, portanto, menor na medida em que é também mais homogêneo. Friedman (2005) ficou célebre pela expressão *o mundo é plano*, dando a entender que os países estavam mais próximos uns dos outros, com menores barreiras os separando.

Para Martinez (2007), este processo de busca por recursos em áreas distantes ocorre desde os primórdios da humanidade, e a isto ele define como internacionalização. No entanto, ainda de acordo com o autor, a globalização seria mais recente, uma vez que implica numa integração que vai além do comércio, envolvendo, por exemplo, uma cadeia produtiva conectada e espalhada pelo mundo. Muito embora, possamos admitir como interessante esta distinção criada por Martinez (2007), não podemos deixar de apontar, de nossa parte, que talvez nem mesmo o que ele chama de globalização seja um fenômeno recente. Afinal boa parte da colonização europeia dos Sécs. XV a XIX foi muito além de mero comércio. O mesmo ocorreu durante o Império Romano muitos séculos antes e em tantas outras fases da história da humanidade.

Desta forma, embora o processo de internacionalização e globalização não possa ser considerado novo, podemos concluir que ele se intensifica em certos períodos da história por um conjunto de condições. Pensando-se a globalização já sob a ótica das empresas e corporações que passam a dominar a produção no século XX, podemos encontrar algumas fases que podem ser consideradas mais marcantes. O final da segunda guerra mundial, por exemplo, cria condições políticas e econômicas para a aceleração da internacionalização de empresas, principalmente as norte-americanas. Os investimentos na reconstrução da Europa e Japão e uma relativa estabilidade política na Europa Ocidental favorecem este processo. As empresas norte-americanas e europeias, que, mesmo antes da segunda guerra, já se voltavam

ao exterior (assim que seus próprios países se recuperaram da primeira guerra), passam novamente a se voltar para a internacionalização. Movimento seguido, posteriormente, por empresas japonesas e, mais recentemente, por empresas coreanas.

Um novo conjunto de fatores levou novamente à aceleração deste processo a partir da década de 1990. Quedas de barreiras comerciais, formação ou consolidação de blocos econômicos como ALCA (Área de Livre Comércio das Américas), MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e UE (União Europeia) trazem novas condições favoráveis à globalização. Somam-se a estes fatores econômicos novas condições políticas mais democráticas em muitos países do Leste Europeu e da América Latina. Finalmente, a entrada da China na OMC (Organização Mundial de Comércio) em 2001, favorece o comércio internacional e a internacionalização de empresas. Outro fator tão importante como todos já citados é o avanço da internet a partir de meados da década de 1990, o que impulsiona sobremaneira as comunicações, a disseminação da informação e, consequentemente, a globalização.

O Gráfico 1 mostra a intensificação do comércio mundial nos últimos anos, processo que claramente aconteceu a partir da década de 1990, acentuando-se ainda mais na década de 2000. Muito embora a recente crise de 2008 tenha provocado uma queda nas exportações mundiais, a tendência no longo prazo é de crescimento constante.

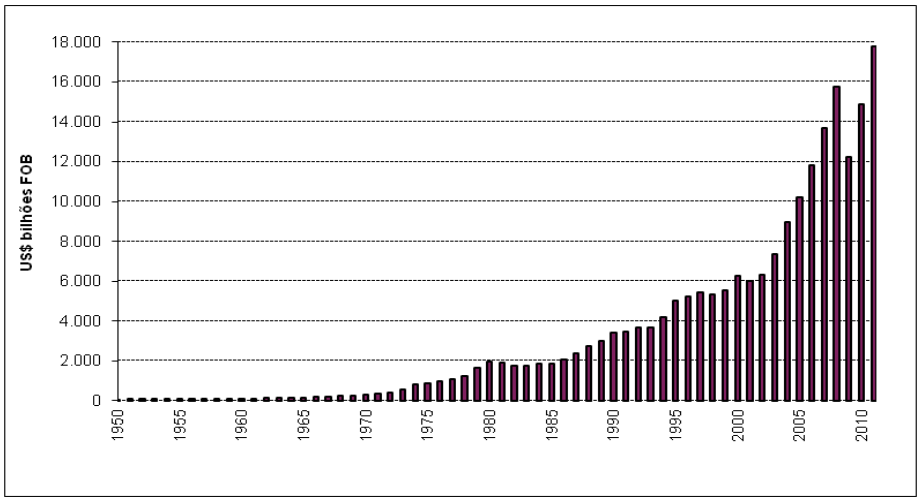


Gráfico 1 - Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2011

FONTE: BRASIL, 2012a.

No entanto, apesar desta intensificação da globalização e do comércio internacional, uma análise preliminar mostra que o Brasil e as empresas brasileiras poderiam aumentar sua participação nas exportações mundiais. Uma análise da Tabela 1 mostra que, apesar de a participação do Brasil ter

evoluído nas exportações mundiais nos últimos 10 anos, esta participação em valor ainda pode ser considerada relativamente modesta se pensarmos no potencial do país.

De 2002 a 2011, o Brasil ganhou apenas duas posições no *ranking* de exportadores globais, saindo da 18ª para 16ª posição, como indicado na Tabela 1, o que certamente não é ainda uma posição condizente com a importância de nossa economia, que hoje oscila entre a sexta e sétima posição entre as maiores economias do mundo, como indicado na Tabela 2.

Tabela 1 - Exportações Mundiais 2002-2011

(*Bilhões de Dólares e Percentual*)

Pos.	Exportadores	Valor	Part.	Var. Anual	Pos.	Exportadores	Valor	Part.	Var. Anual
	2002					**2011**			
1	Extra-UE export.	939,8	19,0	6	1	Extra-UE export. (27)	2133	14,9	19
2	Estados Unidos	693,9	14,0	-5	2	China	1898	13,2	20
3	Japão	416,7	8,4	3	3	Estados Unidos	1480	10,3	16
4	China	325,6	6,6	22	4	Japão	823	5,7	7
5	Canada	252,4	5,1	-3	5	República da Coreia	555	3,9	19
6	Hong Kong, China	201,2	4,1	5	6	Rússsia	522	3,6	30
	Exportadores domésticos	18,3	0,4	-10	7	Hong Kong, China	456	3,2	14
	re-export.	182,9	3,7	7		Exportadores domésticos	17	0,1	14
7	República da Coreia	162,5	3,3	8		re-exports	439	3,1	14
8	México	160,7	3,2	1	8	Canada	452	3,2	17
9	Taipei, Chinese	135,1	2,7	7	9	Singapura	410	2,9	16
10	Singapura	125,2	2,5	3		Exportadores domésticos	224	1,6	23
	Exportadores domésticos	66,8	1,4	1		Singapura re-expor.s	186	1,3	10
	re-export.	58,3	1,2	5	10	Reino da Árabia Saudita	365	2,5	45
11	Rússia	106,9	2,2	4	11	México	350	2,4	17
12	Malasia	93,3	1,9	6	12	Taipei, Chinesa	308	2,1	12
13	Suíça	87,9	1,8	7	13	India	305	2,1	35
14	Arábia Saudita	73,9	1,5	1	14	Emirados Árabes Unidos b	285	2,0	30
15	Tailândia	68,9	1,4	6	15	Austrália	270	1,9	27
16	Austrália	65,0	1,3	3	**16**	**Brasil**	**256**	**1,8**	**27**
17	Noruega	61,0	1,2	3	17	Suíça	234	1,6	20
18	**Brasil**	**60,4**	**1,2**	**4**	18	Tailândia	229	1,6	17
19	Indonésia b	57,1	1,2	1	19	Malásia	227	1,6	14
20	Indía	49,3	1,0	14	20	Indonésia	201	1,4	27
21	Emirados Árabes Unidos b	47,3	1,0	-1	21	Noruega	159	1,1	22
22	Polônia	41,0	0,8	14	22	Turquia	135	0,9	18
23	República Checa	38,4	0,8	15	23	Irã b	132	0,9	30
24	Filipinas	36,3	0,7	11	24	Nigéria b	116	0,8	38
25	Turquia	34,6	0,7	10	25	Qatar	114	0,8	53
26	Hungria	34,3	0,7	13	26	Kuwait	104	0,7	54
27	África do Sul	29,7	0,6	2	27	Vietnã	97	0,7	34
28	Israel	29,5	0,6	2	28	África do Sul	97	0,7	20
29	Venezuela b	26,9	0,5	-2	29	República da Venezuela	93	0,6	41
30	Argentina	25,4	0,5	-5	30	Cazaquistão	88	0,6	47
31	Repúblca Islâmica do Irã	24,4	0,5	3	31	Argentina	84	0,6	23
	Total acima d	4753,1	96,1	-		**Total acima c**	**13871**	**96,7**	**-**
	Mundo (excl. intra-UE trade) d	4946,0	100,0	4		**Mundo (excl. intra-UE (27)) c**	**14349**	**100,0**	**21**

a Importaçoes Valorizadas FOB.
b Estimados
c Inclui valores de importação para re-exportação

FONTE: WTO, 2012.

Tabela 2 - PIB Principais Países Mundo 2011/2012

2011				2012		
Rank		US$ Bi		Rank		US$ Bi
1º	Estados Unidos	15,1	→	1º	Estados Unidos	15,5
2º	China	7,2	→	2º	China	8,0
3º	Japão	5,9	→	3º	Japão	6,0
4º	Alemanha	3,6	→	4º	Alemanha	3,4
5º	França	2,8	→	5º	França	2,6
6º	**Brasil**	**2,5**	↔	6º	Reino Unido	2,4
7º	Reino Unido	2,4	↔	7º	**Brasil**	2,2
8º	Itália	2,2	→	8º	Itália	2,1
9º	Rússia	1,9	→	9º	Rússia	1,9
10º	Índia	1,9	→	10º	Canadá	1,8
11º	Canadá	1,8	→	11º	Índia	1,8

FONTE: EIU, 2012.

Quando analisamos a evolução das exportações brasileiras no longo prazo, o cenário não é muito diferente. Podemos ver, com base no Gráfico 2, que a participação do Brasil nas exportações mundiais pouco evoluiu nos últimos 50 anos, apesar de uma tendência de crescimento desta participação na década de 2000, que não pode ser descartada.

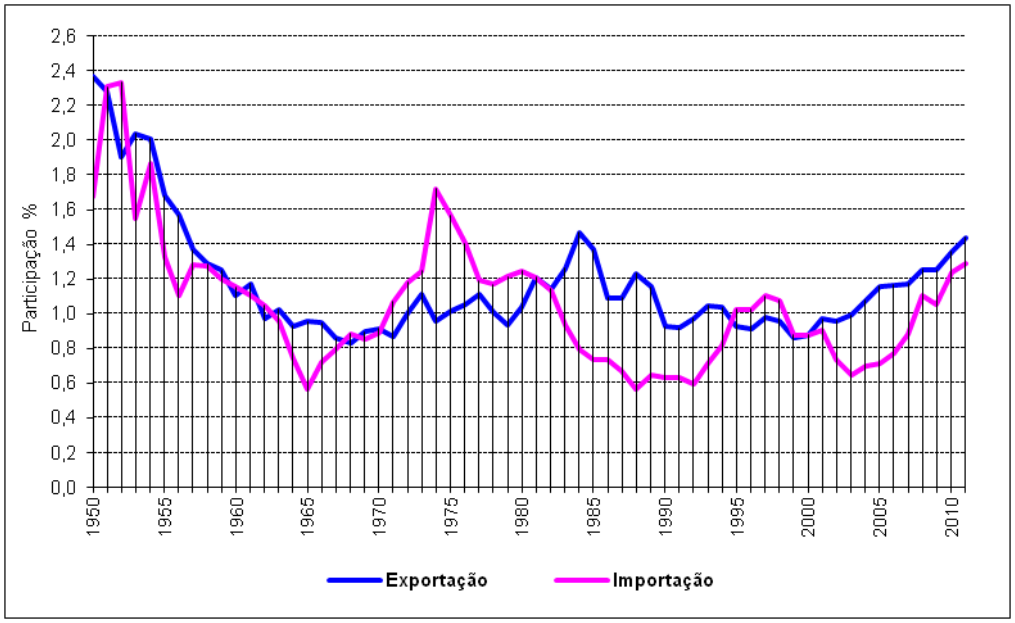


Gráfico 2 - Participação % do Brasil nas Exportações/ Importações Mundiais.

FONTE: BRASIL, 2012a.

A análise da Tabela 3, por sua vez, aponta outra conclusão não muito positiva, que é o fato de nos últimos dois anos (2010 e 2009) o percentual das exportações brasileiras sobre o PIB estar ainda nos patamares de 2001. Esta queda relativa da importância das exportações se reflete no

grau de abertura da economia brasileira, que se recuperou levemente em 2011, após quedas em 2009 e 2010.

Tabela 3 - Evolução do Comércio Exterior Brasileiro (1950 a 2011)

	P I B BRASIL			EXP BRASIL (FOB)		
Período	US$ bi (A)	Tx. real %	Abert. econ. /1	US$ bi (B)	Var. %	Part.% B/A
1950	15,0	6,7	15,3	1,4	23,6	9,0
1960	17,1	9,6	15,0	1,3	-1,0	7,4
1980	237,8	9,2	18,1	20,1	32,1	8,5
1990	469,3	-4,3	11,1	31,4	-8,6	6,7
2000	645,0	4,3	17,2	55,1	14,8	8,5
2001	553,8	1,3	20,6	58,3	5,7	10,5
2002	504,4	2,7	21,4	60,4	3,7	12,0
2003	553,6	1,1	22,0	73,2	21,1	13,2
2004	663,8	5,7	24,0	96,7	32,1	14,6
2005	882,4	3,2	21,8	118,5	22,6	13,4
2006	1.088,8	4,0	21,0	137,8	16,3	12,7
2007	1.366,5	6,1	20,6	160,6	16,6	11,8
2008	1.650,9	5,2	22,5	197,9	23,2	12,0
2009	1.625,6	-0,3	17,3	153,0	-22,7	9,4
2010	2.143,9	7,5	17,9	201,9	32,0	9,4
2011	2.475,1	2,7	19,5	256,0	26,8	10,3

FONTE: BRASIL, 2012a.

Este conjunto de análises mostra que, apesar dos recentes crescimentos econômicos do Brasil, dos esforços para aumento de nossa competitividade, do apoio a programas de aumento nas exportações por meio de órgãos como a Agência de Promoção das Exportações (Apex), há um longo caminho para a inserção do Brasil de forma competitiva no comércio mundial. A conclusão a que se chega é de que todo esforço de crescimento e aumento de nossa competitividade da última década foi suficiente apenas para nos manter na mesma situação, em termos relativos. Uma possível explicação para esta dificuldade de aumento de nossa importância relativa no comércio mundial pode estar na nossa histórica dependência da exportação de produtos com baixo valor agregado, como mostra uma análise da Tabela 4 e do Gráfico 3. Apesar do aumento da importância de produtos semi e manufaturados entre 2000 e 2007, houve um retrocesso desta importância a partir de 2008.

Tabela 4 - Exportação Brasileira por Fator Agregado (1964 a 2012)

	Part. % s/ Total Geral		
	Básicos	**Semifat.**	**Manuf.**
1964	85,4	8,0	6,2
1980	42,2	11,7	44,8
1990	27,8	16,3	54,2
2000	22,8	15,4	59,0
2001	26,4	14,2	56,5
2002	28,1	14,9	54,7
2003	29,0	15,0	54,3
2004	29,6	13,9	54,9
2005	29,3	13,5	55,1
2006	29,2	14,2	54,4
2007	32,1	13,6	52,3
2008	36,9	13,7	46,8
2009	40,5	13,4	44,0
2010	44,6	14,0	39,4
2011	47,8	14,1	36,3
2012 jan-abr	46,4	13,1	38,0

FONTE: BRASIL, 2012b.

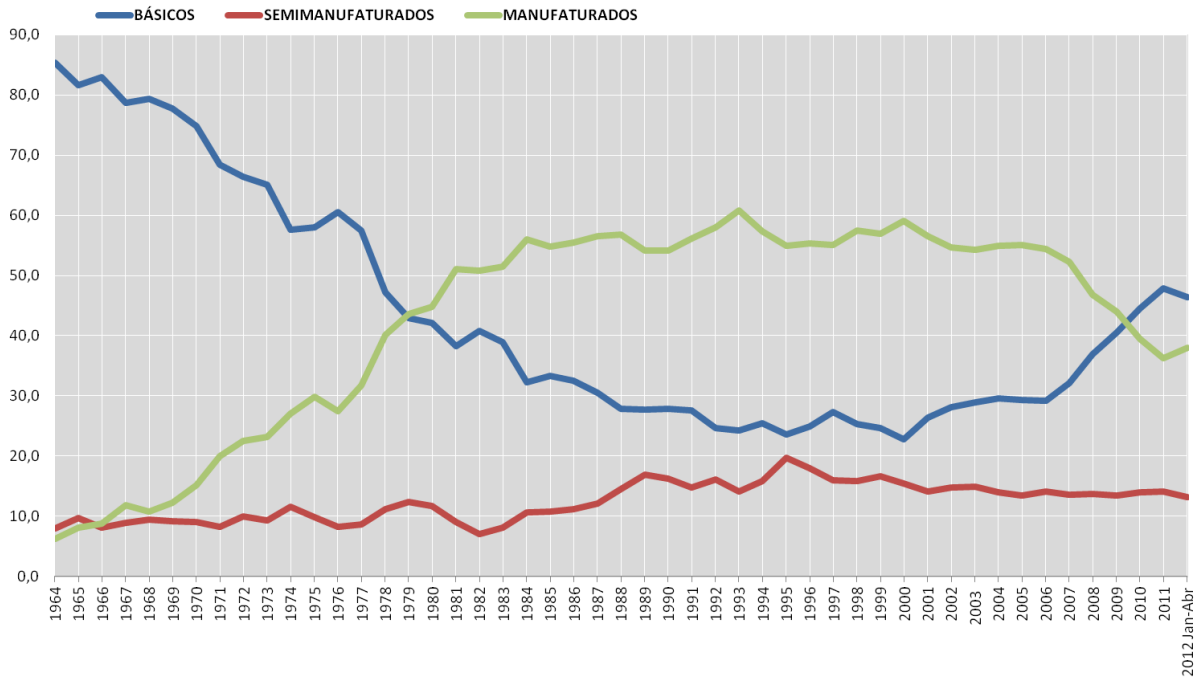


Gráfico 3 - Exportação Brasileira por Fator Agregado (1964 a 2012)

FONTE: BRASIL, 2012b.

O Brasil deveria encontrar formas de agregar mais valor a seus produtos, sendo que o desenvolvimento de marca fortes, além da própria agregação de valor aos produtos, pode ser um caminho para isto. No entanto, num mundo em que impera o modo de produção baseado nas empresas privadas, o sucesso de uma nação no atingimento de seus objetivos econômicos depende grandemente da atuação do setor privado. Estudo de Gião *et al.* (2008) mostra que a internacionalização das empresas oriundas de países em desenvolvimento pode ser considerada tímida ainda.

Em sendo assim, o acelerado processo de globalização tem imposto novos desafios às empresas brasileiras no que tange à sua competitividade. Este desafio é maior quando as empresas têm entre suas metas a internacionalização combinada com o aumento da agregação de valor. As marcas por sua vez, podem ser consideradas uma das principais formas de agregar valor a um produto ou serviço, seja pela internacionalização feita por intermédio das operações da empresa como um todo, seja por meio de exportação de produtos brasileiros.

De acordo com a definição do glossário da American Marketing Association (AMA) e endossada por inúmeros autores, uma marca tem como função primária identificar os bens e serviços de um determinado produtor. No entanto, uma marca forte vai além da mera identificação. Segundo Kapferer (2003), uma marca forte, além de identificar um produtor, pode trazer associações que diminuem a percepção de risco, permitindo a prática de preços superiores. Kotler e Keller (2006) também reafirmam a importância de uma marca forte como fator de diferenciação. Foi com base nesta percepção, de que uma marca forte pode agregar valor a um produto ou serviço que diversos autores, entre os quais se destacam Aaker e Keller (1990), Aaker (1991), Kapferer (1991) e Keller (1993) que o conceito de *brand equity* foi intensamente estudado na década de 1990. Foi neste período, com base principalmente no trabalho destes autores, que surgiram os modelos de explicação e gestão do *brand equity*, que traduzem a força da marca.

Enquanto que na década de 1990, de um lado, os estudos sobre *brand equity* se aprofundavam, de outro, se intensificavam também os estudos sobre o efeito país de origem e marca país.

O chamado efeito país de origem ou COO-effect (*Country of origin effect*, em inglês) é uma faceta importante dos processos de globalização. Roth e Romeo (1992) afirmam que o efeito

país de origem é a alteração na forma como consumidores avaliam os produtos independentemente de suas características intrínsecas, ao saber que estes produtos são de um determinado país. De acordo com Liu e Johnson (2005), estereótipos a respeito dos países de origem influenciam fortemente as avaliações e julgamentos de consumidores sobre os produtos destes países. Já Chu *et al.* (2010) afirmam que diversos estudos indicam que os consumidores avaliam menos favoravelmente os produtos fabricados em países em desenvolvimento, o que demonstra a relevância do tema para o Brasil. Embora os estudos sobre o COO-effect tenham se iniciado já na década de 1960 com Dichter (1962) e Schooler (1965), há uma clara intensificação do interesse sobre o tema na década de 1990, por conta da aceleração do processo de globalização.

Como decorrência do maior interesse pelo efeito país de origem, surge o interesse pelo que seriam estas associações transmitidas por um país ou o conceito de marca país tal como a marca de um produto. Shimp *et al.* (1993) foram uns dos primeiros a fazer a analogia entre a marca de um país com a marca de um produto. Entretanto, foi na década de 2000, mais especificamente a partir de uma edição de 2002 do *Journal of Brand Management* especialmente dedicada ao tema, que os estudos sobre marca país se intensificam.

No entanto, questões importantes que se apresentam para as empresas brasileiras é se devem ou não se associar neste contexto de internacionalização e globalização à marca Brasil. Considerando-se que os estereótipos a respeito de um país afetam os julgamentos sobre os produtos originados nele, como as empresas brasileiras devem lidar com a decisão de associação de seus produtos com o Brasil?

1.1 Problema em Investigação

Embora os estudos sobre efeito país de origem e/ou marca país envolvendo o Brasil venham se tornando mais comuns, o número de trabalhos ainda é pequeno, considerando-se a relevância e abrangência do assunto.

Giraldi (2005) estudou como estudantes universitários holandeses eram influenciados pela imagem do Brasil na escolha de produtos. Posteriormente, estudou como consumidores brasileiros eram influenciados pela imagem da China na avaliação de produtos com origem

naquele país. Embora os trabalhos da autora sejam bem interessantes, seu foco parece mais voltado para o entendimento do efeito país de origem, sendo apenas o primeiro relacionado com a marca Brasil. Em seu trabalho, Giraldi (2005) faz uma interessante distinção entre compra de produtos com maior e menor envolvimento, mas toda sua análise baseia-se nas atitudes do consumidor final. Certamente uma boa contribuição, mas que não investigou como as empresas exportadoras brasileiras gerenciam a associação com a marca Brasil. Na conclusão de seu trabalho, a própria autora sugere novos estudos que abarquem outras categorias de produtos e não apenas o público final, já que o intermediário seria um importante agente no comércio internacional.

Posteriormente, Khauaja (2009) avançou bastante no tema ao estudar o papel da marca em processos de internacionalização de empresas brasileiras, com foco em franquias. A autora conduziu uma pesquisa qualitativa com entrevistas baseadas em roteiro. Talvez o maior avanço de seu trabalho tenha sido aprofundar-se na gestão das empresas, tentando entender seus processos de gestão de marcas, a importância dada às marcas e a relação destas com o que seria a marca Brasil. No entanto, a própria autora reconhece que seriam interessantes trabalhos voltados a escopos mais amplos do que o das franquias. Uma de suas conclusões é que a busca da associação destas empresas franqueadoras com a marca Brasil é apenas eventual e com critérios nem sempre claros. Portanto, seriam bem-vindos trabalhos que abordassem outros setores e aprofundassem a investigação das práticas de gestão das empresas brasileiras.

Crescitelli e Giraldi (2009) reconhecem a importância do conceito efeito país de origem para o Brasil e fazem uma análise de alguns desafios específicos para uma eventual gestão da marca Brasil, sem, contudo, aprofundar-se ainda nas possíveis soluções. Giraldi e Carvalho (2009) também constatam em seu estudo, a relevância do efeito país de origem para as empresas brasileiras em processo de internacionalização de marcas, mas ainda não abordam como tais decisões são tomadas. Guina e Giraldi (2012) oferecem uma interessante revisão do entendimento dos conceitos efeito país de origem e imagem país, mas não chegam a investigar sua compreensão e utilização pelas empresas brasileiras.

Mais recentemente, Paterlini *et al.* (2012) avançaram um pouco mais no tema ao investigar o uso da informação do país de origem nas exportações de empresas brasileiras de cosméticos, contribuição interessante, mas restrita a um setor que pode estar positivamente ligado aos

estereótipos existentes a respeito do Brasil. Ainda recentemente, Souza *et al.* (2012) estudaram a imagem do Brasil junto a estrangeiros de dez países, outra interessante contribuição, mas com algumas limitações de amostra, já que foram investigados apenas participantes do plano de fidelidade de uma empresa aérea. Como todos os respondentes já tinham vindo ao Brasil, esta experiência tende a reduzir a possibilidade de eles terem uma visão estereotipada a respeito deste país.

Fora os trabalhos aqui citados, não existem muitos trabalhos sobre o tema, a respeito do Brasil. Certamente pela amplitude e relevância do tema, o Brasil necessita de mais estudos neste campo. No campo internacional, mesmo excetuando-se os EUA, Japão e maiores economias europeias, há trabalhos que envolvem diversos países emergentes. Países estudados com frequência são Coreia e China. Um dos destaques é a Índia, tema de muitos trabalhos; tanto o assunto ganhou importância estratégica para aquele país, que até foi criada uma fundação voltada para a marca Índia que é a *India Brand Equity Foundation* (IBEF). O Brasil recebe pouca atenção e, normalmente, é incluído em estudos que agrupam países. Chu *et al.* (2010) apontam que diversos estudos indicam avaliação menos favorável de produtos originados em países em desenvolvimento. Ou seja, seria importante aprofundar os estudos sobre o tema.

Este trabalho se propõe avançar no tema, tentando compreender como as empresas brasileiras estão lidando com a decisão de associação com a marca Brasil em processos de internacionalização.

1.2 Objetivos do Estudo

O objetivo do presente estudo é trazer contribuições à gestão dos processos de internacionalização de marcas brasileiras, no que diz respeito à decisão de associar-se ou não à marca Brasil.

Para alcançar este objetivo, em primeiro lugar, será estudada a literatura a respeito do tema.

Em segundo lugar, será estudado como empresas brasileiras com marcas em processo de internacionalização compreendem os conceitos de “efeito país de origem” e “marca país”.

Em terceiro lugar será investigado como empresas brasileiras específicas tomam a decisão de associar-se ou não à marca Brasil.

1.3 Organização do Estudo

Este capítulo 1 trata da contextualização do tema desta pesquisa, bem como da definição dos seus objetivos. O capítulo 2 faz a revisão da literatura abordando a definição de marca e histórico de seu uso até os dias atuais; na sequência, contextualiza o papel das marcas na gestão de *marketing* de acordo com o escopo de suas atividades. Ainda no capítulo 2 é feita uma revisão dos modelos de gestão de *brand equity* e de posicionamento, de modo a compreendermos como uma marca pode ser gerenciada enquanto ativo estratégico; posteriormente, apresenta como as interações entre marca de produto/serviço e imagem de um país ocorrem, cuja análise é feita sob a ótica do chamado efeito país de origem e gestão de marca país. O capítulo 3 trata do método de pesquisa. O capítulo 4 apresenta a análise do trabalho de campo, enquanto que o capítulo 5 apresenta as conclusões. As considerações finais são feitas no capítulo 6.

A Figura 1, a seguir, apresenta de forma esquemática a organização do estudo.

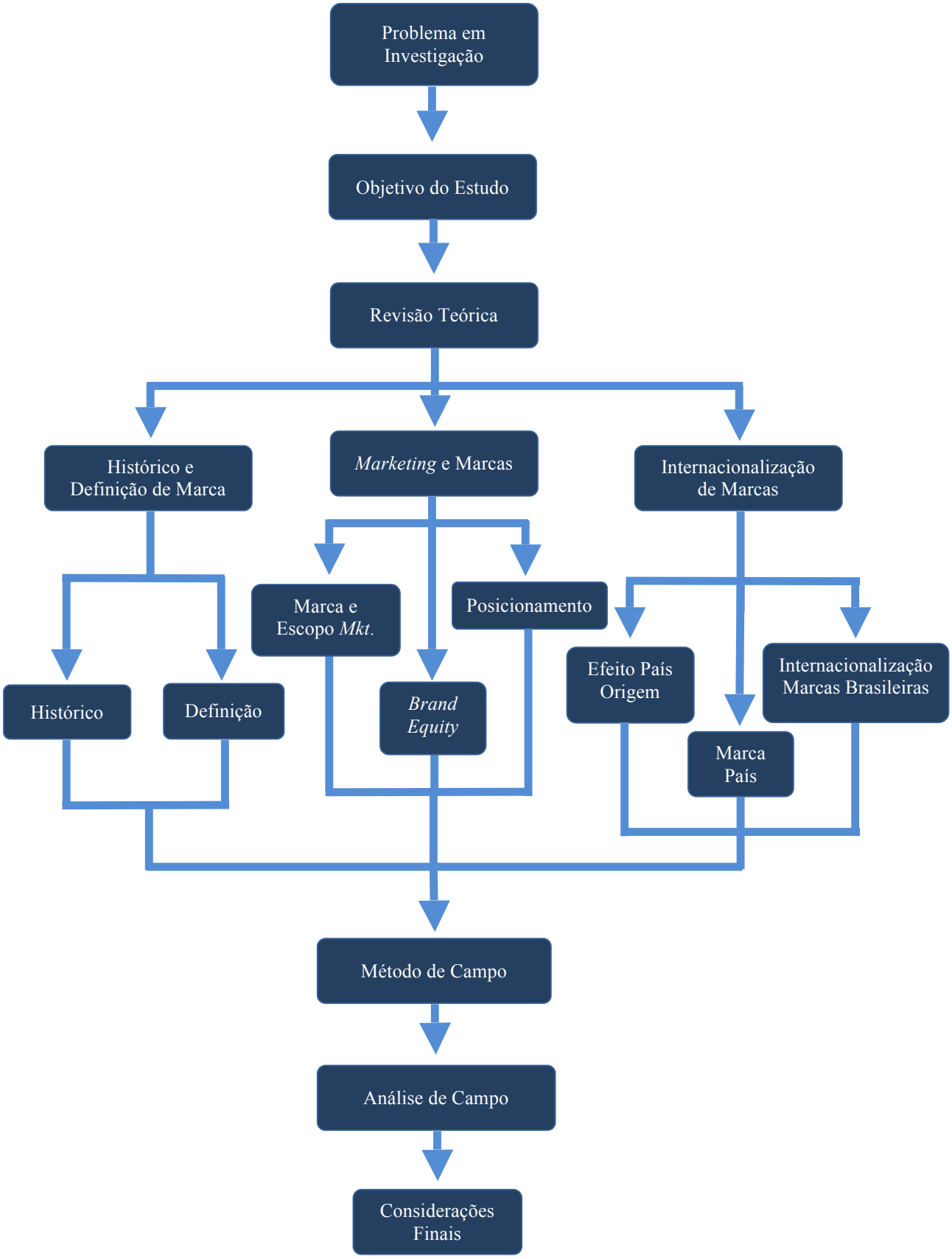


Figura 1 - Organização do Estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Histórico e Definição de Marca

A economia, de seu lado, estuda os efeitos das trocas de recursos e excedentes de produção na sociedade por meio da análise da atividade econômica, taxa de emprego, renda *per capita*, valor da moeda, inflação, etc. Já a administração, de seu lado, segundo Maximiano (2000), consiste no processo de tomada de decisões sobre a utilização de recursos (pessoas, dinheiro, matéria prima, instalações, etc.) para o atingimento de objetivos. O *marketing*, por sua vez, uma das disciplinas dentro da administração, envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais (KOTLER; KELLER, 2006), realizando trocas lucrativamente. As marcas dentro do escopo do *marketing* exercem um papel cada vez mais importante tanto para o atingimento dos objetivos de organizações de diferentes tipos, como para a satisfação de clientes/consumidores.

2.1.1 Histórico das Marcas

Qualquer conclusão sobre o papel ou função de uma marca, independente do contexto, ficará mais clara se compreendermos melhor o surgimento e a evolução da marca como meio de identificação de produtos e serviços.

De acordo com Keller (2008) e Aaker (1998), há evidências de que a utilização de marcas vem desde um passado longínquo. Para estes autores, o ser humano sempre teve a tendência a identificar as obras de sua autoria, a sua produção. No entanto, foi no século XX que as marcas assumiram uma importância decisiva na comercialização de produtos e serviços, primeiro como fator de identificação, depois como fator de diferenciação, dando origem, mais recentemente, na década de 1990, como veremos a seguir, às teorias de *branding*.

De acordo com Aaker (1998), desde a antiguidade produtos e mercadorias eram de algum modo marcados para identificar os seus fabricantes. Ainda segundo o mesmo autor, há indicativos de que, na pré-história, as armas de alguns caçadores tinham símbolos que as identificavam de acordo com seus proprietários. Posteriormente, quando o modo de

organização da sobrevivência humana permitiu, a produção de arte era devidamente assinada e identificada pelo seu autor. Segundo Keller (2008), produtos artesanais da Índia, datados de 1300 a.C. continham marcas de seus produtores. Da mesma forma, marcas identificadoras foram encontradas em porcelanas chinesas antigas e jarros de cerâmica da Grécia e Roma antigas. Com o declínio do Império Romano, o ocidente entra numa era de obscurantismo durante a qual pouco se sabe sobre o uso de marcas.

De acordo com Keller (2008), estas evidências, portanto, demonstram que a criação de marcas não é algo novo, estando de alguma forma relacionada com as necessidades inerentes que o ser humano tem de identificação, de pertencimento a um grupo e de se diferenciar dentro da sociedade na qual está inserido. Mesmo sem se saber ao certo quando surgiu a primeira marca, resta claro que a necessidade de identificação e diferenciação, justamente o cerne da definição de marca, é inerente ao ser humano. Segundo o autor, podemos por analogia supor que, ainda que de forma primitiva, as marcas teriam sua origem vinculada ao início da vida do homem em sociedade, milênios atrás. Desde sempre, portanto, marcas, símbolos, sinais visuais ou similares tinham funções de responder a questões tais como: Quem fez isto? A quem isto pertence? Qual seu uso? O que o faz diferente ou especial? Já o uso das marcas na identificação de produtos comerciais estaria vinculado ao início ou intensificação da produção com esta finalidade, o que iria ocorrer bem mais tarde.

Segundo Aaker (1998), na Europa da idade média algumas sociedades comerciais utilizavam marcas para dar proteção legal aos compradores contra a substituição ou falsificação. O aparecimento de vilas e cidades fez com que pequenos produtores criassem marcas como forma de identificação de seus produtos. De acordo com Keller (2008), aparentemente o surgimento das primeiras leis regulando o uso de marcas estaria relacionado com sinais compulsórios ligados às corporações medievais. Uma lei inglesa aprovada em 1266 obrigava os padeiros a identificar com uma marca cada filão de pão vendido. Naquela ocasião, o objetivo era identificar a origem, de modo a atribuir responsabilidade aos fabricantes de pães com peso inferior ao exigido. Posteriormente, uma lei de 1374 exigiu o mesmo tipo de identificação por parte de ferreiros.

De acordo com Aaker (1998), no começo do século XVI destilarias de uísque passaram a gravar a fogo nos barris de madeira, nos quais transportavam seus produtos, o nome do produtor. A marca “Old Smuggler”, considerada das mais antigas marcas de produto, surgiu

em 1835, como forma de apropriar-se da imagem de qualidade do produto que tinha uma destilação especial. No entanto, de acordo com Souza e Nemer (1993 apud SERRALVO *et al.* 2008, p. 13), a marca Beretta é de 1526 e Faber-Castell de 1761. Keller (2008) afirma que na década de 1850 já existiam algumas marcas de tabaco nos EUA e Europa e que a marca Quaker de aveia é de 1860.

Não resta dúvida que a urbanização e industrialização intensificadas a partir da segunda metade do século XIX, principalmente nos EUA e Europa Ocidental, também intensificam a utilização de marcas comercias. Keller (2008) faz um resumo da evolução histórica da utilização de marcas nos EUA em quatro períodos, de 1860 a 1985.

De acordo com Keller (2008), o período entre 1860 e 1914 é aquele do estabelecimento das marcas comerciais como algo comum e não mais como uma exceção na comercialização dos produtos. A proliferação de novos produtos torna uma marca um importante fator de identificação tanto para fabricantes como para consumidores/clientes. É também neste período que surgem as primeiras leis regulamentando o uso de marcas. A primeira lei americana sobre o assunto é de 1870, e, por volta de 1890, muitos países já dispunham de leis sobre o tema. Keller (2008) afirma que o termo *Brand,* que significa marca no idioma inglês, tem origem no idioma nórdico antigo no qual a palavra *Brandr* significava queimar, mais comumente usada no ato da marcação ou identificação do gado com o nome ou sinal de seu proprietário. Talvez por isto, quase como uma decorrência natural deste processo, quando a produção industrial se intensificou, a maioria dos nomes de marca eram os nomes dos proprietários e fundadores das empresas: Ford, de Henri Ford; Nestlé, de Henri Nestlé; Disney, de Walter Disney, e assim por diante.

Segundo Keller (1998), o período de 1915 a 1929 é o que representa a disseminação das marcas como uma regra, praticamente com o desaparecimento de produtos sem marca ou identificação. O papel da marca como fator de diferenciação e não apenas de identificador de origem começa a ser mais explorado. Em função disto, a propaganda passa a ser comum, assim como o uso de *slogans* e algumas técnicas de pesquisa de *marketing*.

Já a fase entre 1930 e 1945 é classificada por Keller (2008) como a dos primeiros desafios da gestão de marcas. O início do período é marcado pelos efeitos da crise de 1929, que reduzem drasticamente a demanda por todos os produtos e serviços. Reduções de preço e promoções

passam a ser uma forma para obter resultados de vendas de curto prazo. Neste sentido, a real capacidade de diferenciação das marcas é testada pela primeira vez. São também uma oportunidade para as marcas realmente bem geridas se destacarem, como o caso de Coca-Cola e das marcas da Procter e Gamble, que estabelece nesta época o primeiro sistema de gestão de marcas e produtos, que serviria de modelo para inúmeras empresas mundo afora.

Finalmente, Keller (2008) apresenta o período de 1946 a 1985 como aquele no qual se estabelecem os pilares para a moderna gestão de marcas ou *branding*, como se denominou a partir da década de 1990. O rápido desenvolvimento econômico dos EUA combinado com o crescimento da classe média se converteram num ambiente propício para o desenvolvimento das marcas. Marcas fortes passaram a ser desejadas pelas pessoas, e as empresas responderam com o aprimoramento de sua oferta. Técnicas de propaganda e promoção se aprimoram, bem como o uso da pesquisa de *marketing*, que se torna usual para apoiar a tomada de decisão.

O período de 1986 até agora pode, de certa forma, ser tratado como a fase da consolidação do *branding* ou das técnicas de gestão de marcas. A década de 1990 lançou as bases conceituais para esta consolidação. Foi neste período que surgiram três importantes modelos de explicação de força da marca ou *brand equity*, como veremos adiante. Os autores destes modelos são David Aaker, Kevin Keller e Jean-Noel Kapferer, os dois primeiros norte-americanos e o terceiro francês. Aaker e Keller (1990) são os primeiros a tratar o assunto *brand equity* ou força de marca de uma forma diferente, com mais atenção a seus aspectos subjetivos, em artigo de 1990. Aaker (1991) aprofundaria a discussão em livro que se tornou um marco de uma nova era nos debates sobre o tema. No mesmo ano, Kapferer (1991) publica seu livro sobre o mesmo tema, dando mais fôlego ao debate. Dois anos depois, Keller (1993) publica outro artigo relevante com o aprofundamento da sua definição de *brand equity*. Posteriormente, Keller (1998) apresenta livro que se torna o mais completo compêndio sobre gestão de marcas até então publicado, influenciando de forma definitiva a maneira de enxergar e gerenciar as marcas. Podemos então afirmar que, principalmente em função do trabalho destes autores, a década de 1990 marca o estabelecimento de novas bases teóricas para o estudo e gestão das marcas. Entre estas estão as bases conceituais para a definição de posicionamento e modelos de arquitetura de marcas, surgidas na década de 1990 a partir dos trabalhos de Aaker, Keller e Kapferer. No entanto, é razoável supor que mesmo estes conceitos já eram, de alguma forma, praticados antes da década de 1990, afinal, com a intensificação da propaganda no início do século XX, as marcas já tinham alguma orientação

de posicionamento. Da mesma maneira, decisões de arquitetura de marcas vêm sendo tomadas desde que muitas companhias diversificaram seus portfólios, na segunda metade do século XX. Como apontado na análise histórica feita por Keller (2008), pode-se concluir, portanto, que a grande mudança ocorrida com o que poderia ser chamado de visão de *branding*, além da própria visão da marca como ativo estratégico, seria a integração de múltiplas atividades orientadas para o processo de construção e fortalecimento das marcas.

2.1.2 Definição de Marca

Uma vez compreendida a evolução do uso das marcas desde seu surgimento até dias mais recentes, antes de prosseguir com este trabalho, é importante fazer uma reflexão da definição de marca sob a ótica dos principais autores sobre o tema.

Praticamente todos os autores têm como ponto de partida, para suas próprias definições e estudos sobre marcas, a definição constante do glossário da *American Marketing Association*, apresentada a seguir: "Uma marca é um 'nome, termo, desenho ou qualquer outro aspecto que identifica os bens ou serviços de um vendedor.'"[1] (AMA, s.v. *brand*, 2011).

Como se pode ver, o cerne da definição nos apresenta como função primordial da marca a identificação. Esta utilização da marca, aliás, foi a predominante desde seu surgimento nos primórdios da humanidade até os dias atuais, como se pode observar na análise histórica já apresentada. Interessante ainda ressaltar que, sob a ótica da identificação, o nome é apenas uma das possibilidades para tanto, cabendo outras formas para o mesmo objetivo. Ao incluir, sinais, desenhos e outras formas de identificação, a AMA abre claramente o escopo de possibilidades de identificação.

A segunda parte da definição avança um pouco sobre a prática do uso da marca pelas organizações. Uma vez utilizado pela empresa como um todo, é seu nome comercial de acordo com a definição a seguir: "O termo legal é marca registrada. Uma marca pode

[1] "A brand is a 'Name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers.'"

identificar um item, uma família de itens ou todos os itens deste vendedor."[2] (AMA, s.v. *brand*, 2011).

A definição de marca da AMA é comentada e analisada tanto por Aaker (1998) como por Keller (2008), que não propõem mudanças e, de certa forma, a endossam como ponto de partida para seus trabalhos sobre o tema, mais orientados para o entendimento da força das marcas e para a construção desta força.

Aaker (1998) apresenta uma definição de marca mais abrangente que a da AMA, na direção da proteção ao fabricante e ao consumidor por meio da identificação. No entanto, não podemos deixar de concluir que esta proteção só tem algum valor na medida em que a marca agrega alguma diferenciação. A seguir, a definição de marca de Aaker (1998): "[…] uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos." (AAKER, 1998, p. 07).

Keller (2008) não apresenta uma definição própria estruturada, mas faz uma análise da definição da AMA. De acordo com o autor, a definição proposta pela AMA permite supor que as marcas têm uma capacidade de diferenciação que, de um lado, tem um aspecto racional, mais funcional ou até mesmo tangível e, de outro, um aspecto mais emocional ou simbólico, relacionado com aquilo que a marca representa.

Analisando a abordagem de Serralvo *et al.* (2008), o que vemos é mais uma abordagem que inclui a capacidade de diferenciação de uma marca como sendo parte de sua essência. No entanto, para justificar esta visão, o autor aborda o papel da marca dentro do ato de consumo, fazendo uma análise comportamental da escolha da marca. A seguir, a definição de marca de Serralvo (1999):

> A importância da marca, no âmbito do consumo, resulta no fato de que a distinção final de um produto se dá pelo valor da marca. É ela quem vai traduzir, de forma marcante e decisiva, o valor de uso para o comprador de determinado produto. É ela, também, o principal recurso do marketing para criar fortes apelos que estabeleçam a melhor relação possível entre valor de troca e de uso. (SERRALVO, 1999, p. 135).

[2] "A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller."

Finalmente, Kapferer (2003) aborda a marca sob a ótica do risco. De acordo com o autor a marca só tem importância quando há algum risco associado à escolha do produto ou serviço. A ausência de risco, por sua vez, levaria à perda de utilidade da marca. Kapferer (2003) ainda acrescenta que quanto maior o preço unitário de um produto maior o risco associado à sua escolha e, consequentemente, maior a importância da marca. O autor acrescenta ainda que, uma vez que o homem é um animal eminentemente social, há escolhas que ganham importância, ainda que com menor desembolso financeiro, como por exemplo o cigarro ou a cerveja. Isto acontece nos casos em que a marca expressa a identidade e os valores pessoais do seu consumidor, uma das funções da marca, de acordo com Kapferer. Desta forma, Kapferer (2003), assim como os outros autores já citados, também define ou explica a marca com base na sua importância como fator de diferenciação.

Interessante observar que todos os autores aqui citados, ao definirem marca, apontam de diferentes formas a diferenciação como a principal função da marca. No entanto, a definição da AMA equilibra a função da marca entre identificação de origem e diferenciação. Muito embora não seja a finalidade deste trabalho aprofundar a discussão da definição de marcas além do necessário para contextualizar este próprio estudo, é interessante apontar esta constatação de que a literatura tende a dar bem menos importância à marca enquanto fator de identificação do que como fator de diferenciação.

2.2 *Marketing* e Marcas

2.2.1 Marca e o Escopo do *Marketing*

A importância das marcas deve preferencialmente ser discutida levando-se em conta um claro entendimento do papel do *marketing* nas organizações e, consequentemente, a função da marca na gestão de *marketing*. Para tanto, é interessante primeiro resgatar o conceito de *marketing* a partir da visão de diferentes autores. Desta maneira, podemos refletir tanto sobre o conceito central de *marketing* como sobre seu escopo nas organizações.

Para McCarthy e Perreault (1993), de uma forma abrangente o *marketing* numa organização tem como função geral orientar a adaptação da organização aos desejos e necessidades do

mercado. Segundo estes autores, as organizações orientadas para mercado são aquelas que mais fielmente adotam o conceito de *marketing*. Esta orientação, por sua vez, implica em conhecer efetivamente as necessidades do cliente/consumidor para, posteriormente, organizar os recursos da organização na direção da satisfação destas necessidades por meio de seus produtos e serviços. Em sendo assim, podemos afirmar que numa empresa orientada para mercado a marca pode ter um importante papel na construção de diferenciação. McCarthy e Perreault (1993) apresentam um histórico de setores empresariais a adotarem o conceito de *marketing*, sendo que o que se percebe é que a adoção do conceito de *marketing* como filosofia de gestão está diretamente relacionada com a competitividade do setor. Para os autores, um dos primeiros setores a adotarem o conceito de *marketing* foi o de consumo de massa, sendo que a adoção do conceito de *marketing* por outros setores, como o BtoB, se deu à medida que a competitividade nestes setores também se intensificou, tornando o atendimento das necessidades dos clientes mais importante. Finalmente, McCarthy e Perreault (1993) afirmam ser possível a aplicação do conceito de *marketing* também às organizações que não têm fins lucrativos, mas que também realizam trocas no sentido de obter recursos para a realização de seus fins.

Já para Semenik e Bamossy (1996), *marketing* é um conjunto de atividades que têm por finalidade a criação, produção e distribuição de produtos, serviços e até mesmo idéias, para atingir objetivos organizacionais e também individuais. Trata-se de uma visão que considera tanto os dois lados do processo de troca como também inclui, no escopo das trocas, idéias, indo além do escopo dos produtos e serviços.

Já de acordo com Levitt (1990), o *marketing* está relacionado com o processo de obtenção e retenção de clientes para uma organização. Para o autor, toda a estratégia da empresa deveria orientar o processo da oferta de produtos e serviços que o mercado estaria disposto a comprar por um determinado preço. Trata-se, portanto, de uma visão bastante baseada em trocas organizacionais que envolvam bens e serviços. Pode-se dizer que, em comparação com outros autores, esta visão é um tanto reducionista, ao apresentar um objetivo de vendas ou troca, sem muita reflexão sobre a necessidade de satisfazer o cliente/consumidor.

Para Hunt (1991), o *marketing* abrange tudo que tenta explicar e antecipar movimentos de mercado. No entanto, ao contrário da maioria dos autores aqui citados, Hunt (1991) discorda do escopo do *marketing* abrangendo as relações não organizacionais.

Kotler (2000) é aquele autor que tem uma das visões mais abrangentes do que seria *marketing*. Para ele, além da venda de bens e serviços, as técnicas de *marketing* poderiam ser utilizadas para a venda de experiências, eventos, lugares, pessoas, organizações, informações e ideias.

Churchill e Peter (2000), por sua vez, também entendem *marketing* como um processo bastante amplo que pode abarcar trocas que não visam lucros.

Portanto, de acordo com as visões do escopo de *marketing* para Kotler, Armstrong, Levy, Churchil e Peter, podemos inferir que a marca também poderia ser utilizada em casos que vão além do uso em produtos e serviço, como por exemplo, um país.

Finalmente, talvez seja interessante contextualizar esta discussão sobre o escopo atual do *marketing*, a partir de uma análise da definição de *marketing* da AMA, apresentada a seguir: "[…] marketing é a atividade, grupo de instituições e processos para a criação, comunicação e entrega de ofertas que tem valor para consumidores, intermediários, acionistas e a sociedade em geral."[3] (AMA, s.v. *marketing*, 2011).

Seja qual for a amplitude do escopo de *marketing*, podemos afirmar desde já que qualquer definição de *marketing* envolve trocas, o que, para a grande maioria dos autores, deve satisfazer tanto a organização como seus clientes. Neste sentido, as marcas podem exercer um importante papel, podendo trazer valor tanto para os clientes como para as organizações que as detêm.

2.2.2 Marca Agregando Valor – *Brand Equity*

Após o entendimento da evolução histórica do uso da marca, de sua definição e suas principais funções, bem como de sua relação com o escopo de *marketing*, torna-se importante entender seu papel estratégico para uma organização.

De uma forma bem objetiva, pode-se dizer que o papel estratégico de uma marca para uma organização está relacionado com sua condição de agregar valor a produtos e serviços de uma

[3] "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large."

organização, como dizem Aaker (1998) e Keller (2008). Na medida em que uma marca agrega valor sob a ótica do cliente ou consumidor, esta capacidade se traduz numa vantagem competitiva manifestada de várias formas, tais como preço superior, maior participação de mercado, necessidade de menores investimentos em comunicação, etc.

Esta capacidade de diferenciação está diretamente relacionada com o conceito de *brand equity*, conceito cujo significado ainda gera certa controvérsia, não havendo ainda uma definição aceita largamente. Neste sentido, torna-se interessante analisarmos as visões de *brand equity* dos autores mais relevantes sobre o tema.

Conforme já explicitado neste trabalho, um dos autores mais expressivos sobre o tema é David Aaker. O autor define *brand equity* como: "[…] um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela." (AAKER, 1998, p. 16).

Partindo-se, então, do pressuposto de que a marca é cada vez mais um ativo estratégico, Aaker e Joachimsthaler (2007) apontam várias alternativas de mensuração e avaliação do *brand equity* de uma marca.

Do ponto de vista de quantificação de valor, os autores fazem considerações sobre diferentes metodologias de avaliação financeira de marcas, sem, contudo, concluir qual seria a mais adequada. Mesmo assim, os autores afirmam não haver dúvidas de que uma marca é um ativo que pode e deve ser avaliado financeiramente, na medida em que gera resultados financeiros diferenciados (preço superior, por exemplo).

Do ponto de vista de avaliação qualitativa de *brand equity*, Aaker e Joachimsthaller (2007) propõem uma visão que é uma revisão do modelo de avaliação e gestão de *brand equity* de Aaker (1998), que implica na análise de cinco dimensões: conscientização de marca (a facilidade com que uma marca é evocada numa categoria), qualidade percebida (associações da marca diretamente relacionadas com seu desempenho na categoria), associações de marca (outras associações como personalidade, símbolos, situações de uso, imagem organizacional), fidelidade (grau de adesão à marca) e outros ativos (outras fontes de diferenciação da marca). A Figura 2 ilustra o modelo de Aaker (1998). Desta forma, para Aaker e Joachimsthaler

(2007), fortalecer o *brand equity* seria melhorar continuamente o desempenho da marca nestas cinco dimensões.

Aaker e Joachimsthaler (2007) explicam a fidelidade ou lealdade à marca como um sentimento do cliente/consumidor que aumenta a resistência da empresa às ações da concorrência. Aaker (1998) sintetiza esta questão a partir da colocação a seguir:

> Em muitos mercados há uma inércia substancial entre os consumidores, mesmo que haja custos muito baixos para mudança e baixo comprometimento destes para com a marca existente. Assim uma base instalada de consumidores tem o seu investimento de aquisição baseado amplamente no passado. Além disso, alguns consumidores atuais proporcionam a exposição da marca e a confirmação para novos consumidores. (AAKER, 1998, p. 19).

A próxima dimensão formadora do *brand equity* para Aaker e Joachimsthaler (2007) é o conhecimento da marca e dos símbolos a elas associados. O conhecimento da marca e a familiaridade com ela levam os clientes/consumidores a ter uma inclinação por estas marcas *versus* aquelas menos conhecidas. Os autores apontam que o desconhecimento e a falta de familiaridade trazem mais insegurança ao processo de escolha. Além disso, segundo os autores, uma marca somente é uma alternativa de compra se for conhecida e lembrada.

De acordo com o modelo de Aaker (1998), outra dimensão formadora do *brand equity* é a qualidade percebida. Para Aaker e Joachimsthaler (2007), a percepção que o cliente tem da qualidade de uma marca tem influência direta nas decisões de compra e na capacidade de obtenção de preços superiores. Um dos pontos destacados pelos autores é que esta percepção de qualidade não está necessariamente baseada em especificações técnicas. Muitas vezes, um aspecto extrínseco ao produto, como a imagem ou personalidade de marca, influenciam diretamente a percepção de qualidade. Os autores lembram ainda que devemos entender que "percepção", como a própria palavra denota, é subjetiva. No entanto, talvez a ressalva mais interessante feita por Aaker e Joachimsthaler (2007) é que os critérios de construção de percepção utilizados pelo cliente/consumidor podem ser bem diferentes daqueles que um fabricante utiliza para especificar seus produtos. Na maior parte das vezes, o cliente constrói percepção de qualidade baseado em menos aspectos do que acredita o fabricante. E no que diz respeito à construção de percepção de qualidade, até por falta de conhecimento técnico, muitas vezes um cliente dá importância a aspectos pouco relacionados com a qualidade efetiva para fazer sua avaliação.

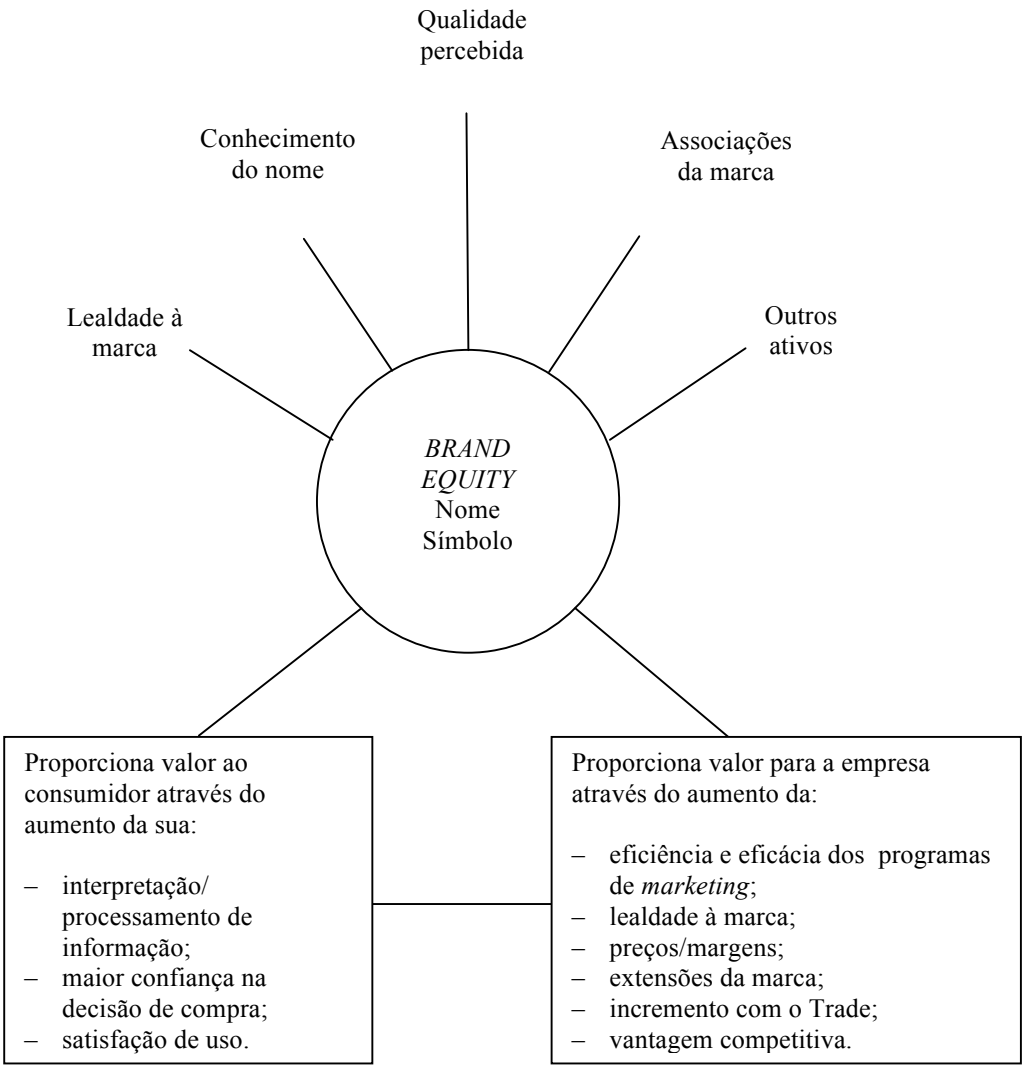


Figura 2 - Dimensões do *Brand Equity* - Modelo de *Brand Equity* de Aaker.

FONTE: AAKER, 1998, p. 18.

Um cliente pode construir sua percepção sobre a potência de um automóvel pelo ruído do motor, por exemplo. Nesse sentido, Aaker (1996) sustenta que

> A geração de alta qualidade exige uma compreensão do que significa qualidade para os segmentos da clientela, bem como uma cultura de apoio e um processo de melhoria da qualidade que capacite a organização a fornecer produtos e serviços de qualidade. Não obstante, a criação de um produto ou serviço de qualidade é uma vitória apenas parcial porque ainda é preciso criar percepções. (AAKER, 1996, p. 30).

Aaker e Joachimsthaler (2007) afirmam ainda que outra oportunidade trazida por uma boa percepção de qualidade é a possibilidade de extensão da marca de uma categoria para outra, em que os mesmos atributos de qualidade têm valor.

Associações com a marca formam a quarta dimensão do *brand equity*, para Aaker e Joachimsthaler (2007). Estas associações constituem um conjunto formado por todas as associações específicas ligadas a uma marca. Neste campo, temos os sentimentos para com a marca (tanto positivos como negativos), experiências vividas com o uso, imagem e personalidade da marca. Segundo os autores, no caso de decisões menos ancoradas em aspetos técnicos, tais associações podem ser um importante diferencial. Nesse sentido, Aaker (1998) exemplifica afirmando que,

> Se o elo entre o McDonald's e as crianças fosse baseado em apenas alguns anúncios mostrando crianças no local, seria muito mais fraco do que aquele envolvendo uma rede mental complexa, que inclui as experiências de aniversários no McDonald's, Ronald McDonald, os jogos do McDonald e os brinquedos. (AAKER, 1998, p. 115).

Além das quatro dimensões já apontadas, Aaker (1998) menciona o que ele denomina como outros ativos ou recursos exclusivos, compondo a quinta dimensão do *brand equity*. Neste grupo, temos ativos como patentes, marcas registradas, contratos e relacionamento com os canais de distribuição. Tal grupo de recursos, dependendo da forma como se dá esta exclusividade, pode ser também uma barreira às ações dos concorrentes. No entanto, para que sejam considerados uma fonte de *brand equity*, tais ativos devem estar relacionados com a formação deste. Ou seja, um contrato de exclusividade com um varejista pode ser uma barreira de entrada a concorrentes, mas não necessariamente uma fonte de fortalecimento de *brand equity*, como ressalta Aaker (1998), que diz:

> Os ativos, para serem relevantes, devem estar ligados à marca. Se a distribuição é um fundamento para o Brand Equity, tem que ser baseada numa marca em vez de numa empresa. Esta não poderia simplesmente ocupar o espaço na gôndola pela substituição de uma marca por outra. Se o valor de uma patente pode ser facilmente transferido para outra marca, a sua contribuição para o Brand Equity será baixa. Analogamente, se um conjunto de pontos comerciais puder ser explorado eficazmente com outra marca, não contribuirá para o Brand Equity. (AAKER, 1998, p. 22).

Para Keller (2008), o *brand equity* está relacionado com a possibilidade de uma marca proporcionar resultados diferentes daqueles que seriam obtidos caso o produto ou o serviço não tivesse aquela marca. Keller (2008) apresenta a seguinte definição de *brand equity*: "[…] os efeitos de marketing unicamente atribuídos à marca, ou seja, a obtenção de resultados diferentes de marketing para produtos ou serviços, quando um possui marca ou algum outro

elemento, se comparado com o mesmo produto ou serviço sem esta identificação de marca."[4] (KELLER, 2008, p. 49).

Keller (2008) utiliza uma pirâmide para a apresentação de seu modelo de *brand equity*. No modelo do autor, a base da pirâmide é representada pela lembrança ou proeminência de marca que seria a base ou a sustentação do processo de construção de marca. De acordo com Keller (2008), em primeiro lugar a marca deve ter uma ampla base de lembrança, já que quanto maior o número de consumidores que se lembra da marca maiores as chances de a mesma ser considerada como uma opção e, talvez, escolhida e comprada. A partir daí, um conjunto de significados (desempenho, imagens, julgamentos, sentimentos e ressonância) formaria a identidade da marca. O desempenho está ligado a características funcionais do produto ou serviço. As imagens estão ligadas a características extrínsecas ao produto, tais como perfis de usuários, experiências de uso/consumo, lembranças e legado da marca. Já os julgamentos são as opiniões e avaliações sobre a marca, quase sempre racionais e bastante influenciadas pelo desempenho da marca. Os sentimentos são sensações emocionais que uma marca provoca, desde as positivas, como alegria, prazer, saudades, até as negativas, como aversão, raiva, desprezo. Já a ressonância tem a ver com o tipo de relacionamento que uma marca consegue estabelecer com o cliente/consumidor. Para Keller (2008), este relacionamento tem três níveis: fidelidade comportamental, senso de comunidade e adesão ativa. A Figura 3 apresenta o modelo de *brand equity* para Keller (2008).

Segundo Keller (2008), a pirâmide que representa o seu modelo ajuda a ilustrar bem o desafio da construção de *brand equity.* A partir de uma base de consumidores que se recordam da marca, uma parcela menor atribui algum tipo de significado à marca (em termos de desempenho e significados). Posteriormente uma parcela ainda um pouco menor emite algum tipo de resposta (em termos de julgamentos e sentimentos) com relação ao significado que foi aprendido na etapa anterior.

[4] Marketing effects uniquely attributable to the brand, i.e., the fact that different outcomes result in the marketing of a product or service because of its brand name or some brand name or some other brand element, as compared to if that same product or service did not have that brand identification.

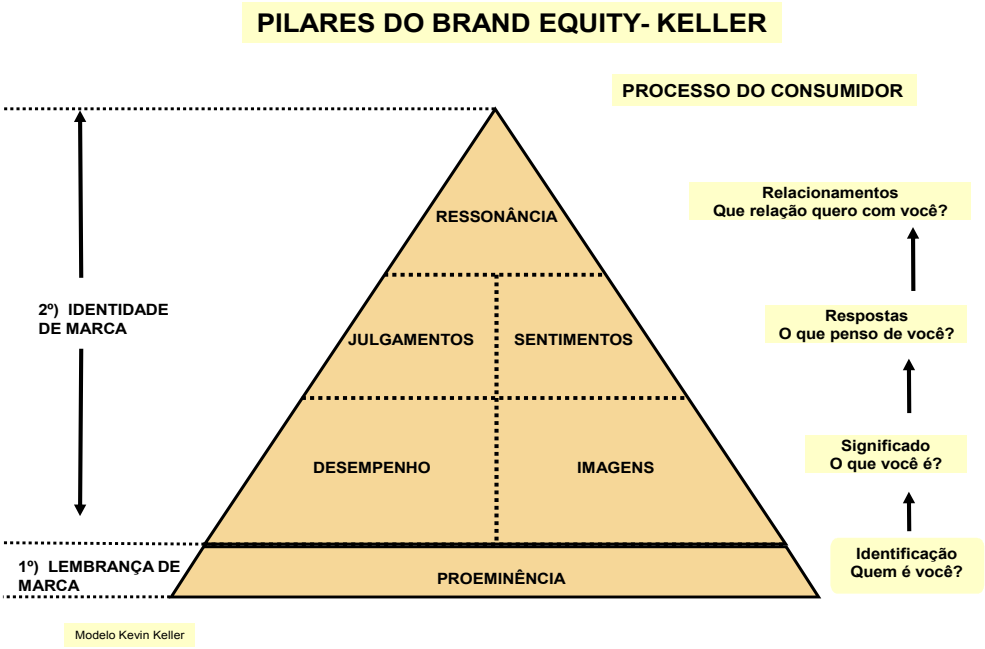


Figura 3 - Modelo de *Brand Equity* para Keller.

FONTE: KELLER, 2008, p. 60.

Finalmente, apenas uma pequena parcela estabelece algum relacionamento com a marca. Neste sentido, é fundamental destacar que, do ponto de vista da marca como ativo da organização, esta só gera qualquer tipo de resultado efetivo se houver algum relacionamento, como por exemplo, uma venda, obviamente. Interessante compreender, dentro da perspectiva do modelo de *brand equity* de Keller (2008), a importância do relacionamento entre cliente e marca. A Figura 4 exemplifica a os três diferentes níveis de ressonância ou de relacionamento apresentados pelo modelo de Keller (2008).

Figura 4 - A Ressonância de Marca para Keller.

FONTE: Baseado em KELLER, 2008.

O relacionamento definido como fidelidade comportamental é o nível de relacionamento mais tênue que pode existir entre o cliente/consumidor e a marca. A venda repetida pode ocorrer, mas sem maior envolvimento emocional. Um cliente, por exemplo, pode ser fiel a uma companhia aérea apenas porque seu plano de milhagem é mais vantajoso ou porque ela tem um determinado voo num horário conveniente. Nesta segunda situação, uma vez que outra companhia aérea ofereça um voo no mesmo horário, o cliente estaria pronto a mudar de empresa. Outro exemplo seria o cliente que vai a um supermercado apenas porque este fica em frente à sua casa. Na hipótese de esta loja mudar de bandeira e a marca antes presente no local se mudar para uma quadra de distância, o cliente continuaria fiel ao ponto anterior. A fidelidade comportamental não costuma proporcionar margens superiores. Já no caso do senso de comunidade, a marca representaria uma espécie de passaporte para o cliente se sentir membro de um determinado grupo de consumidores. Nesta situação, a marca passa a representar valores com os quais o consumidor se identifica. Assim, o vínculo emocional com a marca surge e, junto com ele, surge também um cliente/consumidor disposto a pagar preços superiores e a fazer esforços para continuar se relacionando (entenda-se comprando) com a marca. No caso de adesão ativa, ocorre o vínculo emocional ainda mais forte do cliente/consumidor com a marca. Além de todos os benefícios do senso de comunidade, a marca conquista um advogado junto a terceiros. É a situação na qual a marca conquista um defensor de seus valores junto a terceiros e eventuais críticos.

Analisando-se artigos de diferentes autores sobre o tema *brand equity*, nota-se que Aaker e Keller são os autores mais citados. De um modo geral, o que mais se encontra na literatura são pequenas variações sobre os modelos propostos por Aaker e Keller, na década de 1990. Existem também inúmeras propostas de mensuração de *brand equity*, a maior parte delas com base nos modelos conceituais de Aaker (1991) e Keller (1993). Ha *et al.* (2010) são três dos poucos autores a propor um modelo alternativo aos de Aaker (1991) e Keller (1993). No entanto, mesmo assim, a base da proposição de Ha *et al.* (2010) é o modelo de Aaker (1991). Os autores desenvolveram primeiramente quatro modelos para chegar ao que consideram ser uma evolução do modelo de Aaker (1991). Na realidade, o que Ha *et al.* (2010) fazem em seu modelo representado na Figura 5 é mais uma reorganização da proposição de Aaker (1991) do que uma nova proposição, de fato. Note-se que, das quatro dimensões previstas por Ha *et al.* (2010) como formadores do *brand equity*, três delas também estão no modelo de Aaker (1991): qualidade percebida, associações e lealdade. A diferença mais interessante entre o modelo de Ha *et al.* (2010) e o de Aaker (1991) é o acréscimo da satisfação como uma

dimensão intermediária entre a qualidade percebida e o *brand equity*. Diferentemente do modelo de Aaker (1991), em que a qualidade percebida impacta diretamente o *brand equity*, para Ha *et al.* (2010), o mais importante como fator de impacto do *brand equity* seria a satisfação. Trata-se de uma diferença sutil, porém bem importante. Partindo-se do pressuposto de que a empresa tem mais controle da qualidade percebida (mais ligada a características intrínsecas do produto/serviço), ao conferirmos maior importância à satisfação (mais influenciada por aspectos extrínsecos ao produto/serviço), estamos também aceitando maiores limitações da empresa no processo de construção de *brand equity*.

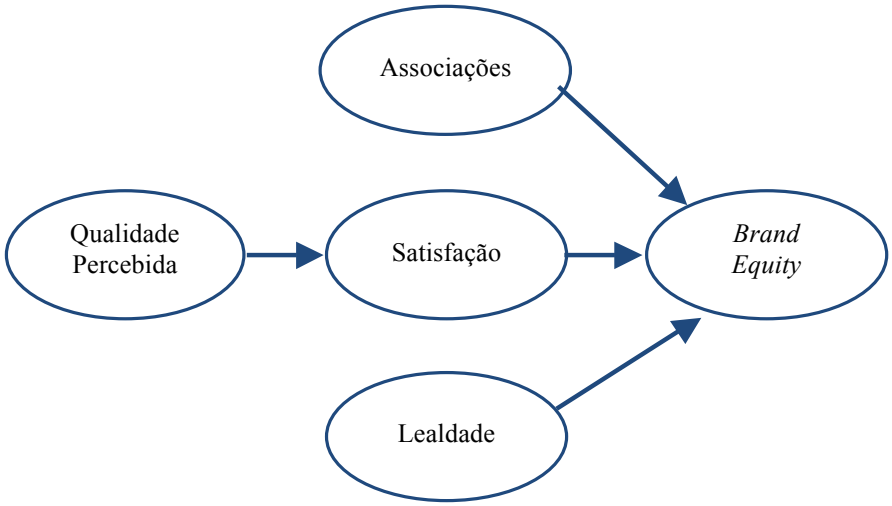


Figura 5 - Modelo Ha, Janda e Muthaly.

FONTE: HA *et al.* 2010, p. 915.

No modelo de Ha *et al.* (2010), a satisfação, entretanto, seria impactada pela qualidade percebida, o que não exclui totalmente a importância da gestão da empresa, mas apenas a reduz um pouco. Neste sentido, ao prever esta limitação da empresa no processo de construção de *brand equity*, Ha *et al.* (2010) dão bastante peso ao cliente/consumidor e a alguns fatores imponderáveis que influenciam sua satisfação. Não deixa de ser uma visão bem interessante a destes autores, uma vez que o processo de construção de *brand equity*, ainda que não totalmente imponderável, está bem longe de ser algo exato ou matemático.

Ao analisar os modelos de *brand equity* de diferentes autores, podemos perceber algumas diferenças e semelhanças. Tanto Keller (2008) como Aaker (1998), que têm seus modelos aqui detalhados (e também são os mais citados por outros autores), colocam a lembrança de uma marca como a base de qualquer modelo de *brand equity*. Afinal, uma possível compra

começa pela simples lembrança de uma marca como uma alternativa dentro da categoria. Além da lembrança, há para estes dois autores um segundo bloco de formação do *brand equity*, que podemos chamar genericamente de identidade da marca ou seu conjunto de significados. Ou seja, além de ser lembrada, uma marca tem que ser lembrada também como tendo uma imagem positiva e adequada no contexto de escolha da categoria.

De um modo geral, a partir da análise das definições de vários autores, conclui-se que marca com forte *brand equity* é aquela que, de certa forma, tem mais êxito na realização de suas funções primordiais de identificação e diferenciação, o que, por sua vez, acaba por se traduzir numa vantagem competitiva para as organizações de várias formas.

Finalmente, é interessante mencionar algumas tentativas de tradução para o português do termo *brand equity*, como *equidade de marca*, expressão esta não muito compreendida. Outra tradução para o português, esta menos frequente, é *valor líquido da marca*, que está voltada para o valor financeiro da marca. Talvez por isto mesmo o termo venha sendo utilizado no Brasil mais frequentemente sem tradução, em inglês, como *brand equity*. A tendência natural parece ser sua incorporação ao nosso vocabulário na grafia original, de forma análoga ao que aconteceu a palavra *marketing* que acabou se sobrepondo à sua tradução, mercadologia.

Do ponto de vista de interpretação do conceito, talvez a forma mais objetiva de entender *brand equity* seja como força de marca num sentido amplo, que será tanto mais forte quanto melhor a marca executar suas funções de identificação e diferenciação.

2.2.3 Posicionamento

O tema posicionamento de marcas é estudado por muitos autores no campo gestão de marcas. No entanto, embora pareça haver uma concordância geral quanto à relevância do tema, parece haver menos concordância quanto a uma definição precisa de posicionamento de marcas. De acordo com Furrier (2008), que estudou vários autores, há várias definições de posicionamento, que, de alguma forma, se complementam.

A própria origem do termo é um tanto controversa, mas o texto mais frequentemente citado como aquele que deu origem ao termo é o de Ries e Trout (1972), que foi publicado com o

título “A Era do Posicionamento”. A partir daquele momento, o tema posicionamento passa a fazer parte das discussões de comunicação e *marketing*. Na visão que Ries e Trout (1972) apresentaram sobre o conceito de posicionamento na época, posicionar uma marca é a maneira como se cria a diferenciação na mente do cliente potencial. Ries e Trout (1972) propuseram uma visão em que o processo de diferenciação deixava de estar exclusivamente ou essencialmente ligado à comunicação de características intrínsecas de produto. Variáveis mais subjetivas passam a ser consideradas relevantes neste processo de diferenciação. Depois de Ries e Trout (1972), outros autores que também desenvolveram o conceito de posicionamento, de forma mais ampla, foram Park *et al.* (1986). Ries e Trout (2002), na evolução de seu pensamento sobre o assunto, argumentam que, com base nesta linha de raciocínio, a empresa deveria compreender as percepções como sendo a realidade. O trabalho a ser realizado é o da construção de percepções adequadas e diferenciadoras na mente do público-alvo.

A definição de Kotler (1996) é muito parecida com a de Ries e Trout (2002). Para Kotler (1996), posicionar a marca ou empresa é desenvolver a oferta e a imagem da empresa ou marca para ocupar um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores.

Jain (1997) afirma que o posicionamento deve, primeiramente, buscar vincular a marca a uma categoria de produtos ou serviço. É o que Keller (2008) chama de definição do escopo de categoria de atuação da marca. Em seguida, de acordo com Jain (1997), a marca pode tentar construir diferenciação com relação às marcas concorrentes na categoria à qual pertence.

Lehmann e Winer (2002) afirmam que o posicionamento se materializa por meio da diferenciação da marca versus a concorrência na mente dos clientes. A clareza nos atributos diferenciadores é chave para o sucesso do posicionamento.

Para Kapferer (1992), o posicionamento seria a forma de ressaltar as características distintivas que uma marca detém e que a fazem ao mesmo tempo atraente para seu público e diferente das marcas concorrentes. A visão do autor, portanto, deixa claro que o processo de construção de diferenciação faz parte de um processo comparativo entre as alternativas de marca consideradas pelo cliente. Ou seja, o posicionamento estabelecido na mente do cliente depende também das ações da concorrência e de a marca em questão ser considerada entre as alternativas do cliente.

Já Keller (2003) afirma que o posicionamento de marca almeja a construção de superioridade para a marca na mente dos consumidores. Na visão do autor, isto implicaria em convencer o público-alvo das vantagens do produto/serviço com relação à oferta da concorrência. Complementarmente, uma das estratégias apontadas por Keller (2003) para atingir este objetivo é também amenizar as desvantagens que a marca possa ter.

Posteriormente, Keller (2008) estrutura uma metodologia de posicionamento que implica em três decisões: (1) público-alvo, (2) escopo de categoria e (3) conjunto de significados. Para Keller (2008), é por meio do conjunto de significados que se estabelece a posição na mente cliente, em linha com a proposição original de Ries e Trout (2002). No entanto, em sua proposição, Keller (2008) avança e separa os significados que a marca deve construir em pontos de paridade e pontos de diferença.

Segundo o modelo proposto por Keller (2008), identificar o público-alvo é importante porque diferentes consumidores podem ter diferentes estruturas de conhecimento de marca e, por isso, diferentes percepções e preferências. Esta etapa, sem dúvida, é aquela que guarda maior relação com o processo de segmentação.

A próxima decisão, apresentada por Keller (2008), é a definição do escopo da categoria de competição, que, por sua vez, define a amplitude da competição. É difícil desvincular decisões de público-alvo de decisões concernentes à amplitude da competição para a marca porque elas quase sempre estão intimamente relacionadas. Em outras palavras, decidir visar certo tipo de consumidor muitas vezes define, ao menos implicitamente, a natureza da concorrência. Isto porque certas empresas também decidiram visar àquele segmento no passado (ou planejam fazê-lo no futuro) ou porque os consumidores daquele segmento talvez já considerem certas marcas nas suas decisões de compra.

Uma vez fixada qual a estrutura de referência competitiva apropriada para o posicionamento mediante a definição do público-alvo e da amplitude da competição, a base do posicionamento pode ser definida pela escolha adequada das associações corretas de pontos de diferença e pontos de paridade, de acordo com a proposição de Keller (2008).

Segundo Keller (2008), os Pontos de Diferença (PDs) são associações de marca fortes, favoráveis e exclusivas que podem se basear em praticamente qualquer tipo de associação de

atributo ou benefício. O que faz uma associação tornar-se um ponto de diferença é o fato de ela ser uma associação forte, favorável e exclusiva na mente dos consumidores. Pontos de diferença podem envolver atributos de desempenho ou associações de imagem mais intangíveis.

Já os pontos de paridade (PPs) são, para Keller (2008), as associações que não são necessariamente exclusivas da marca. No entanto, estas são necessárias para que a marca seja considerada pelo público-alvo uma alternativa entre as marcas da categoria. Tais associações tendem a ser compartilhadas por outras marcas. Em outras palavras, elas representam condições necessárias, mas não necessariamente suficientes para a escolha da marca, razões pelas quais a manutenção da vantagem competitiva da marca deve se centrar muito mais nos pontos de diferença.

Segundo Keller (2008), a escolha dos PDs deve se pautar por dois grandes grupos de critérios: atratividade e capacidade de entrega. Os critérios de atratividade são relevância, distintividade e credibilidade, que devem ser avaliados do ponto de vista do público-alvo. Somente satisfazendo esses três critérios, o PD será suficientemente desejável para servir como uma alternativa viável de posicionamento. Segundo o autor, o desafio do posicionamento de marca atrativo, "entregável" e sustentável não é pequeno. Combinar numa única marca três ou até mesmo apenas duas associações que atendam a todos os critérios não é tarefa fácil. Neste sentido, um dos caminhos cada vez mais utilizados pelas marcas é a tentativa de estabelecer vínculos emocionais com os seus consumidores, como dizem Aaker e Joachimsthaler (2007).

Para muitos autores, tentar estabelecer um vínculo emocional forte, baseado na construção de uma personalidade de marca com valores emocionais adequados, pode ser uma fonte de diferenciação única e sustentável. No entanto, Cravens e Piercy (2008) alertam que é um erro acreditar que um posicionamento pode ser baseado apenas em aspectos intangíveis, desconsiderando-se os aspectos funcionais de um produto ou serviço. Ou seja, tal afirmação está em linha com o conceito de PP (Ponto de Paridade) de Keller (2008) já que uma funcionalidade de produto pode não ser um diferencial, mas pode ser um ponto de paridade necessário para a marca se considerada.

Aaker (1996) separa em sua análise o que ele chama de posição da marca do posicionamento. A posição para Aaker (1996) é a parte da identidade que a empresa decide usar em seu processo de diferenciação. Na realidade é, em termos gerais, o que outros autores chamam de

posicionamento. Já posicionamento, para Aaker (1996), é uma forma de comunicar a posição ou proposta de valor da marca por meio do programa de comunicação, buscando destacar-se da concorrência. Trata-se de uma distinção sutil com relação à terminologia utilizada por outros autores. No entanto, o contexto de busca da construção da diferenciação junto ao público-alvo é similar ao apontado por outros autores.

Numa linha de pensamento parecida, Telles (2004) afirma que posicionar uma marca é decidir onde e como esta marca ocupará uma posição na mente do cliente. O processo de posicionamento implicaria na decisão de atributos e associações a serem transmitidas e na forma de construção destas percepções. Telles (2004) enfatiza a importância de a empresa compreender claramente as incertezas envolvidas no desafio da construção de percepções. O autor afirma que podem ocorrer grandes variações entre o que a empresa pretende e aquilo que de fato será a interpretação do público. Segundo Telles (2004), uma série de ruídos interfere entre aquilo que ele chama de expressões da marca e a real percepção na mente dos consumidores. Neste sentido, Furrier (2008) faz uma distinção entre as perspectivas de posicionamento estratégico e da marca. No primeiro caso, a perspectiva organizacional prevaleceria; e, no segundo, a perspectiva do cliente seria mais importante.

A Figura 6 apresenta um modelo que explica este processo sugerido por Telles (2004).

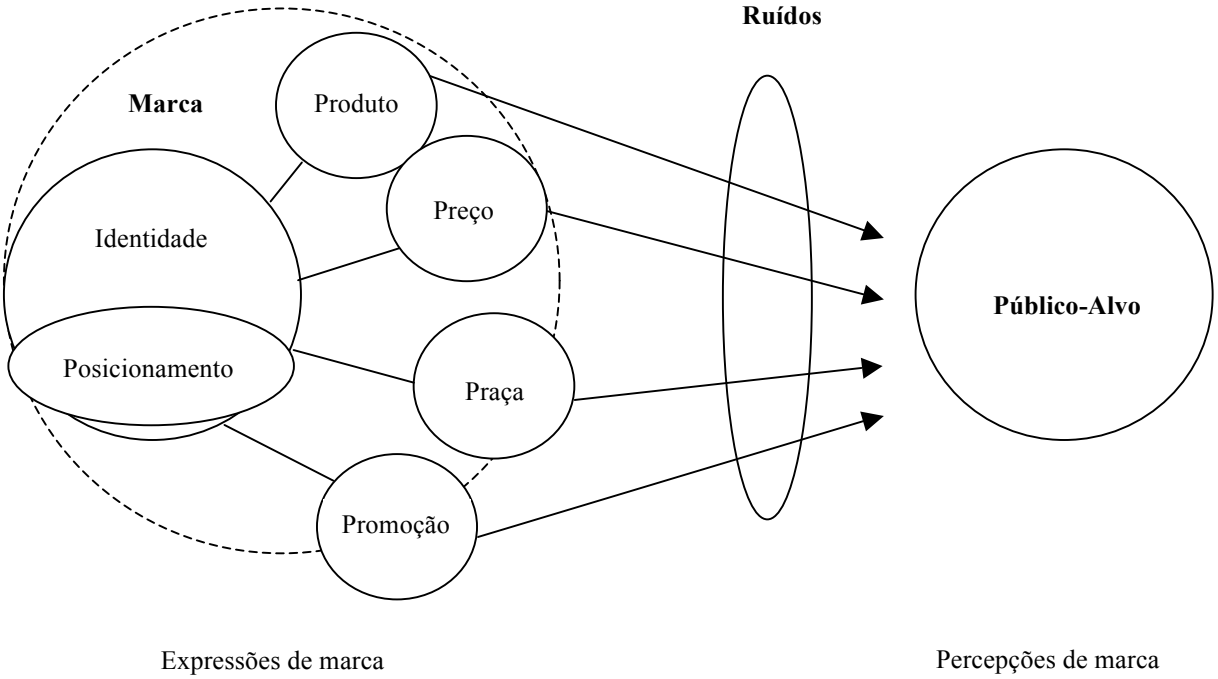


Figura 6 - Modelo Estrutural de Expressões versus Percepções de Marca.

FONTE: TELLES, 2004, p. 69.

Telles (2004), portanto, enfatiza em seu modelo uma perspectiva processual ao tema posicionamento. Nesta linha, Serralvo e Furrier (2004) definem posicionamento também como um processo: "O processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de uma marca em relação à concorrência em uma categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo." (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 03).

Upshaw (1999) também enfatiza o caráter processual do posicionamento ao afirmar que ações isoladas têm pouco efeito, a não ser que façam parte de um processo contínuo de construção de percepção. Ainda segundo o autor, esta percepção será mais facilmente construída se houver convergência entre aquilo que a organização quer dizer sobre a marca e as expectativas que o público já tem sobre a marca.

Keller (2008) acrescenta que é fundamental no processo de posicionamento fazer com que os consumidores notem distinções entre as marcas de uma categoria de produto. Este processo ocorre por meio do gradual estabelecimento das associações adequadas de conhecimento da marca na mente dos clientes-alvo.

A análise das perspectivas de diferentes autores nos leva a concluir que a construção do posicionamento de marca é uma das mais importantes atividades da gestão de marca. O sucesso na construção de percepções superiores é chave para a elevação da margem real de um produto sobre seu custo de produção, neste sentido. Uma das chaves deste processo é encontrar na identidade da marca associações que possam ser convertidas em vantagem competitiva por meio da construção de percepções adequadas.

Furrier (2008), ao estudar diferentes autores sobre o tema, concluiu que um dos grandes benefícios de uma clara definição de posicionamento é a orientação da comunicação da marca ou empresa. Uma vez definidas as linhas mestras da estratégia de posicionamento, são escolhidas as associações a comunicar, sendo que toda a comunicação passa a ser a orientada para a construção da percepção desejada na mente dos clientes potenciais, em relação à concorrência. De acordo com o autor, o objetivo final é ressaltar os diferenciais da marca, estabelecendo um vínculo estreito com o público, evitando os pontos fortes da concorrência e explorando suas fraquezas.

Para Furrier (2008), o maior erro que a marca pode cometer em seu posicionamento é o de querer tentar ser tudo para todos. Marca alguma pode entregar e construir todos os significados possíveis. É fundamental fazer escolhas. Este ponto de vista de Furrier (2008) é consistente com o ponto de vista de Keller (2008), para quem quanto maior o escopo de atuação de uma marca mais difícil é o processo de diferenciação.

O autor ressalta que, de um modo geral, as marcas líderes são aquelas que possuem uma sólida estratégia de posicionamento. Às outras restaria a busca de lacunas não exploradas ou a tentativa de se apropriar de significados relevantes já associados ao líder, o que é bem mais difícil. Para o autor, uma lacuna interessante que poderia ser explorada por uma marca não líder é aquela ligada a algum significado emocional ainda não explorado.

Ainda de acordo com Furrier (2008), uma definição de posicionamento necessita contemplar a identidade essencial da marca, um ponto de alavancagem e uma proposta de valor voltada ao público-alvo. Para o autor,

> A saúde de uma identidade de marca é função direta de sua importância percebida no cotidiano dos consumidores. Como em um círculo de relevância, uma marca que continuamente entrega benefícios importantes cria confiança e relacionamento com os compradores, o que proporciona aos gerentes de marca um melhor entendimento das necessidades desses clientes e, fechando o ciclo, permite oferecer novos benefícios de valor. (FURRIER, 2008, p. 166).

Assim, para o autor, a gestão consistente da marca cria referências na memória do cliente, que servem como uma base para orientar o futuro da marca. No entanto, este processo exige tempo, disciplina e, muitas vezes, recursos. No que diz respeito à internacionalização de marcas, Furrier (2008) diz que o maior desafio é lidar com as diferenças de expectativas de públicos diferentes. Em função destas diferenças, a empresa talvez tenha que conceber posicionamentos diferentes, execuções distintas ou, até mesmo, marcas diferentes.

Alden *et al.* (1999) estudaram as diferentes possibilidades de estratégia de posicionamento para marcas em processos de internacionalização e chegaram à conclusão de que há três possibilidades. A primeira é o uso do que denominaram GCCP (*Global Consumer Culture Positioning*), sigla em inglês para o que seria um posicionamento global para todas as culturas. A segunda é o que denominaram LCCP (*Local Consumer Culture Positioning*), sigla em inglês para posicionamento adaptado à cultura local. A terceira e última possibilidade seria usar um posicionamento de um determinado país e tentar internacionalizá-lo, ao que

chamaram em inglês de FCCP (*Foreign Consumer Culture Positioning*). Dependendo das circunstâncias, qualquer das alternativas pode ser adequada e tem vantagens e desvantagens. No entanto, Gammoh *et al.* (2011) trazem uma nova luz à questão a partir de um experimento quantitativo, cujos resultados indicam que estratégias de posicionamento globais tendem a ser mais bem avaliadas do que as locais.

2.3 Internacionalização de Marcas

2.3.1 Efeito País de Origem – COO-effect

O efeito país de origem ou "COO-effect" (*Country of origin effect*) é um dos aspectos mais intensamente estudados no *marketing*, principalmente nos últimos anos, como uma consequência da globalização e maior integração dos mercados, como demonstra levantamento de Phau e Prendergast (2000) sobre quatro décadas de estudos sobre o tema.

Roth e Romeo (1992) definem o efeito país de origem como a alteração na maneira como consumidores avaliam os produtos independentemente de suas características intrínsecas ao saber que são oriundos de um determinado país.

A importância do efeito país de origem baseia-se na visão de que compradores e consumidores tendem a avaliar mais favoravelmente produtos e serviços fabricados ou originados em países que desfrutam de uma imagem positiva junto a estes consumidores, como afirmam Liu e Johnson (2005). De acordo com estes autores, os estereótipos a respeito dos países de origem influenciam fortemente as avaliações e julgamentos de consumidores sobre os produtos destes países.

Koschate-Fischer *et al.* (2012) afirmam que o país de origem funciona como uma importante variável extrínseca aos atributos intrínsecos de funcionalidade de um produto. Para estes autores, pistas do país de origem podem causar impactos na percepção de qualidade, de risco e valor, bem como na intenção final de compra. No entanto, Koschate-Fischer *et al.* (2012) vão além da visão de Liu e Johnson (2005) e afirmam haver uma correlação positiva entre uma imagem favorável de um país e a disposição para o pagamento de preços superiores. Ou

seja, um efeito positivo causado pela identificação do país de origem tem impacto em preços e, provavelmente, margens superiores.

No que diz respeito especificamente aos países em desenvolvimento, Chu *et al.* (2010) ressaltam que vários estudos apontam que os consumidores avaliam menos favoravelmente os produtos fabricados em países em desenvolvimento.

Entretanto, apesar dos inúmeros trabalhos recentes, o construto efeito país de origem foi desenvolvido já na década de 1960 como forma de tentar compreender o efeito da identificação do país de origem na avaliação de um produto por parte dos compradores/consumidores. Dois autores são mais frequentemente apresentados como sendo responsáveis por terem dado início aos estudos sobre o tema: Ernst Dichter e Robert Schooler. Dichter (1962) teria falado pela primeira vez do que se chamou naquele momento de efeito *Made in*, como sendo algo que influenciaria as percepções de consumidores, além das características intrínsecas do produto. No entanto, o autor mais frequentemente citado como o precursor dos estudos sobre o tema é Schooler (1965), que seria o criador do construto COO-effect. Reierson (1966) é outro autor que pode ser incluído entre os pioneiros sobre o tema. Desde então, as pesquisas sobre o efeito país de origem ou COO-effect vem se intensificando, se diversificando e se aprofundando.

Papadopolous e Heslop (2002) levantaram a existência de mais de 700 trabalhos publicados sobre o tema até aquele momento.

Ainda no início da década de 2000, Phau e Prendergast (2000) realizaram um levantamento sobre o histórico das pesquisas a respeito do tema efeito país de origem desde a década de 1960 e sua mudança de foco ao longo deste período. O Quadro 1 resume o levantamento de Phau e Prendergast (2000). Ao analisarmos o quadro, podemos notar quatro fases distintas, desde o mero entendimento do conceito até aquilo que os autores chamaram de foco na marca país, já na década de 2000. No entanto, considerando que o trabalho dos autores foi publicado no início da década de 2000, esta última fase pode ser considerada mais uma previsão do que ocorreria a partir de então. Com base numa análise do levantamento de Phau e Prendergast (2000), podemos perceber que a década de 1990 foi marcada por uma diversificação dos temas estudados e relacionados com o efeito país de origem. Segundo estes autores, mudanças nas regras comerciais, uma

produção então fragmentada pelo mundo todo, intensificação das trocas comerciais e a disseminação da informação via internet mudaram e ampliaram o escopo das pesquisas.

Quadro 1 - Evolução da pesquisa sobre país de origem

PERÍODOS	FOCO DAS PESQUISAS
Décadas de 1960/70	Descoberta do efeito país de origem na avaliação dos produtos
Década de1980	Estudo do efeito país de origem com base nos seguintes aspectos: • tipo de produto/ serviços; • estereótipo do país; • patriotismo do consumidor/ etnocentrismo; • hierarquia de efeitos do país; • familiaridade da marca.
Década de 1990	Produtos híbridos/ multinacionais: • redefinição de país de origem (país de montagem, das peças país das peças/componentes, país do *design*/projeto); • importância das marcas como fator de reunião de significados coesos.
Década de 2000	Globalização das empresas e países: • aumento da relevância da marca país para agregar valor.

FONTE: Baseado em PHAU; PRENDERGAST, 2000, p. 161.

Roth e Romeo (1992) fizeram um levantamento importante dos estudos existentes sobre o tema até o início da década de 1990. Adicionalmente, propuseram um modelo de relacionamento entre imagem de país e tipos de categorias de produtos. O trabalho de Roth e Romeo está em linha com esta tendência de diversificação apontada pelo trabalho de Phau e Prendergast (2000), de estudos mais profundos sobre o efeito país de origem. Depois de estudar sete trabalhos diferentes das décadas de 1970 e 1980, que se propunham a explicar o efeito país de origem, Roth e Romeo (1992) concluíram que existem quatro dimensões principais da percepção de um produto ou serviço, que são influenciadas pela imagem do país de origem: inovação, *design*, prestígio e manufatura. O Quadro 2 apresenta o detalhamento destas quatro dimensões para Roth e Romeo (1992).

Quadro 2 - Dimensões mais influenciadas pelo Efeito País de Origem

DIMENSÃO	SIGNIFICADO
Inovação	Utilização de novas tecnologias e avanços de engenharia
Design	Aparência, estilo, cores, variedade
Prestígio	Exclusividade, *status*, reputação de marca
Manufatura	Conformidade, durabilidade e qualidade de fabricação

FONTE: Baseado em ROTH; ROMEO, 1992, p. 480.

Posteriormente, Pharr (2005) faz um levantamento dos principais estudos sobre o tema, com o objetivo de apontar as mudanças de foco nos estudos sobre o tema na década de 2000.

Depois de aceitar que o país de origem de um produto de fato influenciava as percepções de clientes/consumidores, as análises da década de 2000 passam a se voltar para o entendimento deste processo, incluindo-se aí questões, tais como aspectos culturais, fatores de produto, etnocentrismo, força da marca do produto ou serviço, nível de envolvimento do comprador com a categoria, etc. O Quadro 3, a seguir, resume o levantamento de Pharr (2005).

Quadro 3 - Focos das Pesquisas a Partir da Década de 2000

AUTORES	ABORDAGEM
Klein Etteson e Morris (1998)	Descobriram que a animosidade dos consumidores com relação a países específicos poderia explicar variações significativas no efeito país de origem.
Gurhan-Canly e Maheswaran (2000)	Ressaltam a importância da orientação cultural para o individualismo e o coletivismo como fator de explicação do efeito país origem.
Parameswaram e Pisharodi (2002)	Descobrem que o grau de assimilação de estereótipos a respeito do país de origem influencia o efeito país de origem em imigrantes.
La Roche *et al.* (2003)	Descobrem que consumidores de diferentes regiões e culturas são impactados diferentemente pelo efeito país de origem.
Orth e Firbasova (2003) Balabanis e Diamantopulos (2011)	Apontam a importância do etnocentrismo como fator influenciador das percepções de origem de produtos
Insch e Mcbride (2004)	Sugerem diferenças na forma como consumidores avaliam o efeito país de origem de acordo com sua posição social.
Liu e Johnson (2005)	Constatam que estereótipos de países influenciam significativamente o efeito país de origem e o julgamento dos consumidores sobre os produtos do país de origem.

FONTE: Baseado em PHARR, 2005, p. 36.

Dos trabalhos apontados por Pharr (2005), o elaborado por Liu e Johnson (2005) é um dos mais citados em estudos mais recentes. Além de confirmar mais uma vez a existência do efeito país de origem em seu trabalho, Liu e Johnson (2005) apontam que a intencionalidade ou não dos consumidores em usar a informação sobre o país de origem não exclui o efeito país de origem em situações nas quais ele é percebido, ainda que de forma não intencional. Segundo os autores, ainda que os consumidores declarem não querer utilizar as informações sobre o país de origem e mesmo que não haja informações a respeito do país de origem do produto, a simples presença de pistas sobre esta origem irá exercer influência sobre seu julgamento. Liu e Johnson (2005) afirmam que os consumidores querem abreviar seu processo de escolha e que a identificação de um país de origem é uma informação adicional relevante para sua avaliação e que, assim, mesmo sem admitir, buscam intuitivamente pistas sobre um país de origem. Tais pistas, uma vez identificadas, ativam estereótipos sobre o país de origem que influenciam seu julgamento sobre o produto em questão.

Na visão de Usunier (2002), modelos de produção cada vez mais fragmentados por diferentes países tornam mais complexa a identificação de um país de origem. Com base nesta premissa, o autor sustenta que os consumidores tenderiam a dar menos importância ao país de origem. Esta talvez seja uma premissa perigosa e pouco provável, já que a grande maioria dos autores não segue nesta linha, preferindo adaptar o entendimento do conceito de país de origem a esta nova fase.

Também de acordo com Phau e Prendergast (2000), a diversificação da produção por diferentes países faz com que seja relevante não apenas onde o produto é montado, mas, sim, o país onde as decisões sobre projetos, marcas e produtos são tomadas. Desta forma, surge, a partir desta reflexão, uma nova faceta do conceito de COO-effect, que seria o país de origem da marca, normalmente o local onde fica a sede da empresa detentora da marca, de acordo com a visão de Phau e Prendergast (2000).

Em função desta nova ordem produtiva, Chao (2001) sugere dividir o conceito país de origem em conceitos relacionados, que se complementam, mas não são idênticos. O autor cria os conceitos de país de peças (COP – *Country of Parts*), país de montagem (COA – *Country of Assembly*) e país de projeto (COD – *Country of Design*). Segundo o autor, a importância de cada um destes aspectos variaria de acordo com a capacidade de o consumidor perceber estas diferenças em processos de compras mais complexos. Chao (2001) acrescenta, no entanto, que, de um modo geral, as avaliações são mais favoráveis quando há congruência entre as imagens do país de montagem e do país das peças, que podem ser ainda melhores se estes forem o mesmo país. No entanto, isoladamente, o efeito mais importante seria aquele relacionado à identificação das peças (COP).

Como esta questão da identificação de qual é efetivamente o país de origem ficou mais complexa, alguns autores passaram a propor como sendo país de origem aquele que o consumidor consegue identificar corretamente como o país onde está localizada a matriz da empresa detentora da marca; isto, independentemente do local em que os produtos dessa marca são fabricados, como simplificam Balabanis e Diamantopoulos (2011). Os autores citaram o exemplo da Nike, que é reconhecida como uma marca norte-americana, mesmo que seus calçados não sejam produzidos nos Estados Unidos. Corroborando esta orientação, ao estudarem o efeito país de origem em marcas de luxo, Aiello *et al.* (2009) também afirmam que mais importante que a identificação do país de produção, peças, montagem ou de projeto

seria a identificação do país de origem, com base na percepção do consumidor. Ou seja, a forma de simplificar a questão seria perguntar diretamente ao consumidor a que país ele associa aquela marca. Neste sentido, a marca Cartier seria vista como uma marca francesa, independente do país de fabricação ou projeto, assim como analogamente Armani seria vista como uma marca italiana. Aiello *et al.* (2009) adotam desta forma um novo conceito derivado do efeito país de origem que seria o país da marca (COB), uma forma mais simples de tratar a questão num cenário de fragmentação e globalização da produção.

Nota-se, portanto, que a complexidade dos modos de produção e a comercialização do mundo globalizado de hoje deram origem a diferentes conceitos, derivados do conceito original de efeito país de origem. Estes novos conceitos estão listados no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Conceitos Derivados do Efeito País de Origem

CONCEITO	SIGNIFICADO
COO-effect – *Country of Origin*	Trata-se do conceito original que significa o efeito geral que a identificação do país de origem tem na avaliação feita pelo consumidor.
COP – *Country of Parts*	O efeito causado pela identificação da origem das partes ou peças de um produto final.
COA – *Country of Assembly*	A influência da identificação do país de montagem do produto.
COA – *Country of Design*	O efeito causado pela identificação do país de design ou projeto do produto.
COB – *Country of Brand*	O efeito provocado pelo país identificado pelo consumidor como o país de origem da marca, independentemente dos anteriores.

Usunier (2002) fez um apanhado interessante da combinação de fatores necessários à manifestação do efeito país de origem. Em primeiro lugar, o consumidor deveria achar que a informação a respeito do país de origem tem alguma pertinência com seu processo de decisão na categoria em questão. Em segundo lugar, deveria haver, por parte do consumidor, interesse suficiente em buscar informações sobre a origem do produto ou serviço em questão. Uma terceira condição seria uma pré-disposição do consumidor em preferir produtos importados de determinadas categorias conforme certas origens. A quarta condição seria o consumidor considerar estas informações sobre origem mais importantes que outras, como preço ou qualidade de produto. A última condição seria o consumidor ter acesso fácil a estas informações, diretamente ou por meio de um vendedor.

A visão de Usunier (2002), embora interessante por tentar listar e organizar as condições para a existência do efeito país de origem, parece excessivamente racional e baseada numa

consciência exagerada por parte do consumidor no processo de compra. Segundo Usunier (2002), parte das condições para a manifestação do efeito país de origem depende da procura do próprio consumidor por estas informações, o que ocorreria, de acordo com o autor, em situações de risco percebido maior. Entretanto, a maior parte dos autores estudados sustenta que a simples existência de pistas ou sinais discretos a respeito do país de origem seria suficiente para influenciar os consumidores. Liu e Johnson (2005), por exemplo, afirmam, inclusive, que os consumidores não gostam de admitir serem influenciados por características extrínsecas aos atributos de produto, como é caso do efeito país de origem, embora isto ocorra inconscientemente.

Usunier (2006) aprofunda suas críticas e seu ceticismo com relação aos estudos sobre efeito país de origem. Em linhas gerais, o autor sustenta que toda a teoria desenvolvida sobre o tema carece de modelos teóricos confiáveis e que os estudos são voltados para si mesmos, sem muita conexão com a realidade dos consumidores nem com a prática gerencial das empresas. De um lado, as empresas estariam cada vez dando menos importância ao efeito origem de país devido à tendência de fragmentação e globalização da produção. Com relação a este primeiro aspecto levantado por Usunier (2006), é importante mencionar a indagação de Pharr (2005) questionando se o efeito país de origem não estaria desaparecendo, muito embora o autor não afirme, apenas indague. De outro lado, um segundo aspecto levantado por Usunier (2006) é novamente afirmar que o efeito país de origem é bem menos importante para os consumidores do que os inúmeros estudos sobre o tema permitem supor. Como forma de suportar seu ponto de vista Usunier (2006), recorre ao estudo de Samie *et al.* (2005), os quais desenvolveram uma pesquisa que tinha como objetivo testar se consumidores eram capazes de reconhecer a origem de diversos produtos com marca, sendo que os resultados mostraram um limitado poder de identificação por parte dos consumidores. A partir de seu estudo, Samie *et al.* (2005) propõem o construto BORA (*Brand Origin Recognition Accuracy*). Com base em seu estudo, sustentam que ou os consumidores têm limitado reconhecimento do país de origem, ou esta informação é de pouca relevância para eles.

Usunier (2006) tenta ainda justificar sua visão de uma importância apenas relativa do efeito país de origem com base em cinco argumentos, apresentados quase como um desafio. Numa reação ao artigo de Usunier (2006), uma publicação de Josiassen e Harzing (2008) refuta fortemente esta posição cética de Usunier (2006), quanto à relevância e confiabilidade dos estudos sobre efeito país de origem. Para tanto, Josiassen e Harzing (2008) fazem uma ampla

revisão dos estudos sobre o tema, recorrendo a inúmeros autores para confrontar cada um dos argumentos de Usunier (2006).

O primeiro argumento de Usunier (2006) é a pergunta sobre se os consumidores ainda dariam importância à origem de um produto num mundo em globalização intensa. O autor cita Hugstad e Durr (1986), que, em estudo sobre o tema, afirmam que 60% dos norte-americanos responderam não se importar com a origem dos produtos que compram. Além de apresentar diversas referências de estudos com evidências diferentes e mais recentes do que um estudo de mais de 20 anos atrás, Josiassen e Harzing (2008) argumentam também que os 40% para quem a origem é relevante não podem ser considerados inexpressivos. Outro fator que fortalece o argumento de Josiassen e Harzing (2008) é o fato de que respostas conscientes dos consumidores nem sempre capturam todas as instâncias do comportamento de compra.

O segundo argumento de Usunier (2006) é a diferença entre a percepção do consumidor e seu efetivo comportamento de compra, sendo que este último seria mais importante e menos influenciado pela percepção de origem. Para tanto, apresentam algumas referências que demonstram que, de fato, as percepções são mais influenciadas pelo conhecimento da origem do país do que a intenção de compra. No entanto, Josiassen e Harzing (2008) apresentam diversas referências que afirmam ser a percepção fator anterior e determinante da posterior intenção de compra, que, afinal, não surge do nada. Finalmente, estes pesquisadores argumentam que um consumidor pode também preferir um produto e simplesmente não comprá-lo por não poder pagar por ele.

O terceiro argumento levantado por Usunier (2006) é a possibilidade de muitas vezes a informação sobre a origem do produto não ser acessível ao consumidor, principalmente quando esta origem não remete a associações adequadas e, portanto, não é evidenciada pelo fabricante. Josiassen e Harzing (2008), por sua vez, argumentam que diversos autores já aceitam a origem da marca como sendo o aspecto mais importante, ainda que o país de produção seja outro ou não esteja claro. Em sendo assim, Nike pode ser para o consumidor, um produto dos EUA, mesmo que sua produção possa estar alocada na China. Já o argumento usado por Usunier (2006), de que muitas vezes a informação da origem é sonegada pelos fabricantes, mostra, para Josiassen e Harzing (2008), justamente a importância do tema. Afinal, se a origem não fosse relevante, não haveria porque sonegar tal informação. Josiassen e Harzing (2008) sustentam, ainda, que praticar e estudar *marketing* não tem a ver com

sonegar informações e, talvez, por isto mesmo, o tema tenha que ser estudado com mais atenção ainda.

O quarto argumento de Usunier (2006) é baseado no fato de que muitas vezes a identidade da marca encobre a origem do produto, sendo mais importante do que esta. Para justificar seu ponto de vista, Usunier (2006) apresenta várias referências e, da mesma forma, o fazem Josiassen e Harzing (2008), mas no sentido contrário. No entanto, Josiassen e Harzing (2008) ponderam que Usunier coloca país de origem e marca como sendo escolhas alternativas e excludentes. Ou seja, se a marca é importante, o país de origem perderia relevância, o que não necessariamente seria verdade de acordo com Josiassen e Harzing (2008). Neste sentido, estes autores relembram que, num cenário de globalização e produção fragmentada, o conceito país da marca ganha corpo e, de certa forma, toma espaço do conceito original país de origem. Isto não significa que a origem perde importância, mas apenas muda a forma como ela é determinada. Muitos autores reconhecem este processo e, para sustentar este ponto de vista, Josiassen e Harzing (2008) recorrem a Verlegh (1999), que, em uma meta análise sobre o tema, concluiu que o efeito país de origem não muda substancialmente quando o produto é desenhado e produzido em diferentes países. Desta forma, o conceito de influência de país de origem é multifacetado e a maior importância de uma nuance (origem da marca ou produto, por exemplo) é perfeitamente natural, devendo ser estudada conforme as circunstâncias.

O quinto argumento de Usunier (2006) é um questionamento sobre se as empresas estariam realmente dispostas a divulgar a origem de seus produtos. Para defender seu ponto de vista, Usunier (2006) explica que, como muitas companhias globais estão alocando a produção em países de baixo custo, com imagens nem sempre positivas, não lhes interessaria divulgar a origem. O contra-argumento de Josiassen e Harzing (2008) é de que a própria decisão de ocultar a origem é uma demonstração que ela tem relevância e, muito embora isso possa ocorrer, há inúmeros casos em que a origem é divulgada ostensivamente, tais como chocolate da Suíça, café da Colômbia, carros do Japão, etc. Ou seja, apenas os aspectos que estão por trás deste processo decisório de divulgar ou não a origem já justificariam o estudo do tema. Finalmente, vale a observação de que, se os estudos acadêmicos sempre estivessem a reboque do interesse prévio das empresas, eles perderiam sua condição de alertar sobre questões importantes eventualmente negligenciadas pelas empresas. Talvez perdessem até parte de sua própria função, que, afinal, é inovar.

A argumentação de Josiassen e Harzing (2008) evidencia a relevância do tema efeito origem de país, apesar da polêmica gerada por Usunier (2002 e 2006). Há muito mais autores que concordam que o tema é relevante e pertinente do que o contrário. Phau e Chao (2008) fazem um apanhado de estudos sobre o tema, que confirma esta situação. No entanto, podemos encarar as críticas de Usunier (2002 e 2006) como um interessante desafio ao aprimoramento dos estudos sobre o tema.

Como pode-se notar, o assunto efeito país de origem é bastante estudado, o que dá uma dimensão de sua importância para o *marketing* e a administração. Evidentemente, num contexto de globalização cada vez mais intenso, a tendência é o tema atrair ainda mais interesse. No entanto, é importante ressaltar que este contexto de globalização intensa também implica em produção fragmentada, o que torna a própria definição do país de origem mais complexa. Desta forma, o construto país da marca, ou COB *(Country of Brand)*, emerge com força. Sob o ponto de vista do conceito de país de origem em si, embora ainda exista certa polêmica sobre a forma e intensidade de sua manifestação, não restam dúvidas sobre sua relevância. De certa forma, a própria polêmica exemplificada pelo embate de ideias entre Usunier (2006) e Josiassen e Harzing (2008), em que cada lado faz uma ampla revisão bibliográfica para defender pontos de vista divergentes, comprova a importância do tema. Não há muitas dúvidas, portanto, de que os consumidores são de fato influenciados por sua imagem a respeito do país de origem ao avaliar produtos e serviços de um determinado país, ainda que haja divergências em relação à forma como esta influência ocorre.

2.3.2 Marca País

Uma vez compreendidos os efeitos e a relevância que a imagem do país de origem tem nos processos de escolha dos consumidores, torna-se importante compreender o que comporia a imagem de um país e, se possível, como esta poderia ser gerenciada. No que diz respeito à eventual gestão da imagem de um país de forma análoga à gestão de uma marca, é necessário também refletir sobre esta possibilidade, já que tal questão suscita bastante polêmica.

Shimp *et al.* (1993) estão entre aqueles que primeiro fizeram a analogia da imagem de um país com a imagem de uma marca, utilizando a expressão *country equity* para representar o valor emocional resultante da associação de um produto ou marca com um país. A analogia

com a expressão *brand equity* é, portanto, direta. A ideia dos autores é demonstrar que a imagem de um país também traz associações que podem diferenciar seus produtos ou serviços, sendo, desta forma, também uma marca com todos seus efeitos, sejam estes positivos ou não.

Kotler *et al.* (1993) também colocam de forma clara e objetiva a possibilidade de um lugar, entre os quais pode estar um país, promover suas qualidades e gerenciar a sua imagem. De acordo com os autores, a competição por investimentos, turistas, etc. torna imperativo que os lugares cuidem de sua imagem para se tornar uma opção de escolha competitiva. Kotler *et al.* (1993) sugerem o conceito de *place marketing* para nomear este processo de gestão.

Anholt (2010) credita o interesse de um autor consagrado como Kotler, em 1993, como tendo sido muito importante para impulsionar o interesse pelo tema *place marketing*, que daria origem posteriormente ao conceito de *place branding*. Anholt (2010) chama a atenção para o fato de que a gestão do *place marketing* proposto por Kotler, já em 1993, tem como objetivo não apenas gerir imagem, mas ser uma ferramenta efetiva para a venda de produtos, serviços e atrações de um lugar mais efetivamente. Para tanto, Anholt (2002) recorre à definição de *place marketing* do dicionário da AMA, que é explícita quanto a este objetivo: "place marketing é o marketing desenhado para influenciar públicos para que se comportem de maneira positiva com respeito aos produtos e serviços associados a um determinado lugar."[5] (AMA, s.v. *place marketing*, 2011).

No entanto, o conceito de marca país não pode ser considerado novo, na medida em que sempre esteve ligado, ainda que indiretamente, aos estudos sobre COO-effect, iniciados na década de 1960. Já a formatação dos conceitos ligados ao tema pode ser considerada mais recente. A década de 2000 inicia uma nova fase nos estudos sobre marca país, sendo que o ano de 2002 pode ser considerado um marco para o tema. A edição do *Journal of Brand Management* de abril de 2002 foi dedicada à gestão das marcas de países ou *nation branding*, em inglês. Vários artigos importantes para o tema, e que depois tornaram-se citações frequentes em estudos posteriores, foram publicados nesta edição, alguns dos quais citados a seguir: Anholt (2002), Kotler e Gertner (2002) e Olins (2002). Para se obter uma perspectiva

[5] "Marketing designed to influence target audiences to behave in some positive manner with respect to the products or services associated with a specific place."

histórica da evolução dos estudos sobre o tema, deve-se recorrer a Gertner (2011), que oferece um apanhado de duas décadas de estudo sobre o tema.

Como editor da edição especial do *Journal of Brand Management* de abril de 2002, Anholt (2002) faz algumas importantes considerações para a gestão de uma marca país, baseadas na sua interpretação dos inúmeros trabalhos submetidos, publicados ou não. Tais considerações, apresentadas a seguir, são ao mesmo tempo um conjunto de desafios e de limitações à gestão de uma marca país.

1) Como conduzir o desafio do *branding* interno, ou seja, como envolver e comprometer a sociedade num projeto de marca país, de modo que a população viva a marca.
2) Como e, em que medida, é desejável e viável harmonizar a política externa e a diplomacia com uma estratégia de marca país.
3) Como gerenciar variáveis pouco controláveis da comunicação da marca país, tais como esportistas, artistas e celebridades.
4) Como utilizar filmes e documentários como fatores de promoção da imagem de um país de modo consistente com um projeto de marca país.
5) Como avaliar o efeito de eventos críticos, como desastres naturais, guerras e atos de terrorismo, na imagem da marca país.
6) Como administrar a influência das exportações no turismo e vice-versa.

Diante da complexidade e do tamanho do desafio que é a gestão de uma marca país, Anholt (2002) afirma ser mais consequente aceitar apenas a possibilidade de uma boa gestão da marca país do que a de um reposicionamento radical de marca país, como se ela fosse um produto comercial.

Embora reconheça as limitações da gestão de uma marca país em comparação com uma marca de um produto ou serviço de consumo, Anholt (2002) não deixa de enfatizar a importância dos esforços das nações nesta direção. O autor defende o *nation branding* das críticas severas que muitos fazem ao uso de técnicas de *marketing* para o que seria tratar um país como um produto. Para muitos destes críticos, o *nation branding* seria uma forma de desrespeitar a cultura de um país e até de tentar reescrever sua história de forma mentirosa. Anholt (2002) afirma que boa parte destes críticos tem uma visão incorreta do que de fato é *marketing*, que nada teria que ver com a manipulação da verdade ou a distorção da realidade.

O autor enfatiza que o uso responsável de técnicas de *marketing* para a criação de riqueza e a promoção do desenvolvimento de um país é legítima e recomendável.

Um dos principais argumentos dos críticos contra o *nation branding* seria a eventual manipulação da cultura de um país. Entretanto, sob o ponto de vista da gestão de uma marca país, Anholt (2002) atesta ser justamente a cultura de um país uma das maiores possibilidades de diferenciação de uma marca país. De acordo com o autor, no caso do turismo, por exemplo, uma coisa seria uma campanha de comunicação tentando vender um destino como tendo praias de areias brancas, céu azul e águas cristalinas. Já outra, bem mais competitiva seria associar este destino à cultura única do local. Com base na perspectiva de Anholt (2002), praias atrativas muitos destinos podem oferecer, mas esta oferta em associação com a cultura única de um determinado destino seria uma USP (*Unique Selling Proposition*) muito mais forte. Fazendo-se uma analogia com o modelo de posicionamento de marcas de Keller (2008), poderíamos dizer que, neste caso, as praias seriam os pontos de paridade do destino e a cultura seria o ponto de diferença. Segundo Anholt (2002), a cultura de um país não está à venda, no sentido de que não pode e não deve ser manipulada. Isto não quer dizer que ela não possa e não deva ser compreendida para posicionar adequadamente a marca país, bem como para entender as limitações de uma marca país.

Num certo sentido, de acordo com Anholt (2002), a cultura de um país impulsiona mais facilmente a internacionalização de certos produtos e marcas, assim como parte da percepção do que é a cultura de um país é também determinada pelos produtos de um país que se destacam. No caso da Itália, por exemplo, a cultura ligada a um modo de vida sensual e com estilo favorece a internacionalização de grifes de moda com este posicionamento, que, uma vez que se internacionalizam, reforçam esta percepção da cultura, podendo se tornar um estereótipo que limita a internacionalização em outras áreas. Já no caso da Alemanha, uma percepção de cultura um tanto mais rígida favorece a internacionalização de produtos e marcas ligadas a um contexto onde a rigidez possa ser vista como um valor positivo, como por exemplo, no caso do universo da engenharia.

Neste sentido, o sucesso de marcas como Siemens, Bosch, AEG, Porsche, BMW, Mercedes, reforça esta percepção de cultura precisa e rígida, que pode reforçar um estereótipo sobre Alemanha que traria dificuldades na internacionalização de marcas de moda. Esta seria a razão, de acordo com Anholt (2002), pela qual a marca Hugo Boss nunca divulgou

ostensivamente sua origem alemã. Aliás, segundo o autor, num mundo comercialmente cada vez mais globalizado, são justamente as marcas e produtos o principal canal de comunicação da cultura de um país. Parte da percepção do que é a cultura americana é responsabilidade de Coca-Cola e McDonald's. No entanto, Anholt (2002) é enfático ao afirmar que uma determinada percepção de cultura não pode ser encarada como uma barreira intransponível para a exportação de produtos ou para a internacionalização de marcas de outros setores não tão condizentes com essa cultura. A mudança gradual da pauta de exportações de um país é possível e, à medida que ocorre, muda também a percepção de sua cultura. Foi o que ocorreu gradualmente com o Japão após a segunda guerra, visto que o sucesso na internacionalização de marcas como Sony, Casio, Honda, Toyota, Toshiba, Nintendo e Yamaha ajudaram a mudar a percepção da cultura do país. Pode-se acrescentar à observação do autor o caso da Coreia do Sul, que, de país agrário e pouco desenvolvido na década de 1960, passa a ser visto como país competitivo e tecnológico, em grande parte pelo sucesso internacional de marcas como LG, Samsung e Hyundai.

Finalmente, no que concerne à mudança de percepção da cultura de um país, Anholt (2002) assinala que meras campanhas de comunicação são inócuas se não acompanhadas de mudanças reais. Isto, sim, seria um uso inadequado das técnicas de *marketing*, podemos de nossa parte acrescentar. No entanto, para uma efetiva mudança de percepção, os produtos e marcas de origem no país teriam papel determinante, ainda que outros aspectos, tais como políticas internas e externas, também sejam relevantes. Pode-se também acrescentar, com base na interpretação da visão do autor, que esta mudança na percepção da cultura seria, portanto, uma consequência de uma mudança na cultura real de um país, representada por uma nova realidade de produção, além de outros aspectos.

Da mesma forma que Anholt (2002), Olins (2002) defende o *nation branding* como alternativa legítima para os países promoverem seu desenvolvimento e crescimento econômico. Como forma de justificar seu ponto de vista perante os críticos do *nation branding*, Olins (2002) tenta contextualizá-lo sob uma perspectiva histórica, tentando demonstrar que, mesmo sem este nome ou o refinamento metodológico atual, a atividade sempre existiu. O autor cita o exemplo de diferentes nações que se reinventaram, mudaram de nome, de bandeira, de sistema político, se juntaram, se dividiram, etc. Para Olins (2002), cada uma destas situações tem também situações análogas no mundo corporativo, já que corporações também se reinventam, mudam de nome, de logo, de sistema de gestão, se

dividem, se fundem, etc. Para fazer valer este seu ponto de vista, Olins (2002) faz uma revisão da história recente de algumas nações, que mostra como este tipo de situação é comum, ainda que os cientistas políticos não consigam compreender sua semelhança com situações do mundo corporativo. Como exemplos, o autor cita as mudanças de sistema de governo na França nos últimos 200 anos, o processo de unificação da Alemanha no século 19 e o nascimento de inúmeras nações na África e Ásia, após o final da segunda guerra mundial por conta do colapso dos impérios coloniais europeus. Em todos estes casos, segundo Olins (2002), surgiram novas práticas de gestão, novos símbolos visuais e até novos nomes, exatamente como ocorre no mundo corporativo na gestão de suas marcas.

Para defender o *nation branding*, Olins (2002) lança ainda a seguinte indagação: se o *marketing* e o *branding* podem ser utilizados para promover a prosperidade das empresas, por que as nações não teriam este mesmo direito? Como exemplo, o autor cita o senso de pertencimento criado por algumas marcas, que poderia ser muito útil a diversas nações. A única razão que poderia justificar este ponto de vista contra o *nation branding* seriam, para Olins (2002), o preconceito e a ignorância com relação ao *marketing* e ao *branding*. De acordo com Olins (2002), a maior parte dos críticos ainda confunde o *marketing* com propaganda enganosa. De nossa parte, podemos acrescentar que cometeríamos o mesmo erro se tratássemos a política indiscriminada e preconceituosamente como um conjunto de técnicas para enganar as pessoas.

Ainda segundo Olins (2002), os críticos também não acreditam que tais técnicas possam ser aplicadas com sucesso a serviço de uma nação. O autor reconhece que não se pode fazer o *branding* de uma nação como se faz o *branding* de um produto de consumo, mas só a ignorância do que é *marketing* justificaria esta total descrença. Como exemplo de bom uso das técnicas de *branding* às nações, Olins (2002) cita a Espanha e a Austrália, que, ao utilizar técnicas familiares ao mundo corporativo, fortaleceram suas imagens de marca país, com benefício para sua sociedade como um todo. Ambos os países mudaram sua realidade nos últimos 40 anos e, por meio do uso de técnicas de *branding*, potencializaram a percepção desta mudança pelo mundo, além de aumentar sua própria coesão interna.

Kotler e Gertner (2002) também enfatizam a importância e a possibilidade de um país gerenciar sua marca. Segundo os autores, se o próprio país não se encarregar de posicionar sua marca, o mercado o fará e nem sempre de forma favorável. No entanto, Kotler e Gertner

(2002) também ressaltam que a possível gestão de uma marca país é mais complexa que a de uma marca de produto de consumo, enfrentando obstáculos de natureza própria. Talvez, o maior destes desafios, segundo Kotler e Gertner (2002), seja lidar com os estereótipos que as pessoas têm a respeito da maioria dos países. Estes estereótipos são simplificações da realidade não necessariamente precisas, muito difíceis de serem alterados.

Kotler e Gertner (2002) sugerem os principais aspectos que comporiam a imagem de um país, ou marca país: a geografia, a história, suas declarações, a arte, a música, cidadãos famosos e demais aspectos. Muito embora os autores também citem os produtos e serviços de um país como parte deste processo de formação de imagem, na visão de Kotler e Gertner (2002) a marca país recebe pouco ou menor influência destes se comparada com a importância que Anholt (2002) confere aos produtos e serviços. De seu lado, Kotler e Gertner (2002) parecem conferir mais importância aos processos de comunicação como fator de formação da imagem da marca país. Neste sentido, para estes autores, a indústria do entretenimento e a mídia em geral teriam papel determinante na imagem da marca país.

Mais recentemente, Fan (2010) fez uma interessante análise crítica do que seria a gestão marca país ou *nation branding* em comparação com a gestão da marca de um produto de consumo tradicional e com uma marca corporativa. O Quadro 5 apresenta um detalhamento desta comparação.

Quadro 5 - Comparação entre *Nation Branding* e *Branding* Tradicional

	Marca País	**Marca de Produto**	**Marca Corporativa**
Atributos	Difícil definir	Claramente definido	Relacionado com setor de atuação
Imagens Associadas	Vaga e meramente emocional	Funcional e emocional	Predominantemente emocional
Propósito	Valorizar reputação de um país	Apoiar vendas e gerar relacionamentos	Valorizar reputação e gerar relacionamentos
Dimensões	Política, econômica, social e cultural	Econômica	Econômica e social
Público	Múltiplos *stakeholders* no país e exterior	Público-alvo, produto	Público-alvo, produtos e sociedade

FONTE: Baseado em FAN, 2010, p. 99.

O que se percebe do Quadro 5 é que a marca país funciona como um endosso eminentemente emocional aos produtos ou serviços com origem em um determinado país. Sob a ótica de hierarquia numa arquitetura de marcas, a marca país estaria num estágio superior ao da marca corporativa. Na medida em que o escopo de produtos e serviços de um país pode ser muito

amplo, é também difícil definir claramente atributos de produto para uma marca país. De forma análoga, é mais fácil definir atributos de produtos claros para marcas de produto do que para marcas corporativas. Sob a ótica da gestão, fica também evidente o quão complexa seria a eventual gestão de uma marca país, tanto pela diversidade de públicos que deveriam ser envolvidos neste processo como pelas inúmeras dimensões que deveriam ser gerenciadas.

Fan (2010) apresenta também os quatro campos que levaram, segundo ele, ao que seria hoje o escopo do *nation branding*. O primeiro campo seria a preocupação com o efeito origem de país nas exportações dos países. O segundo campo seria o interesse crescente na promoção dos destinos turísticos. O terceiro campo seria a diplomacia governamental. O quarto e último campo seria a identidade nacional de um país. A Figura 7 apresenta este modelo de Fan (2010).

Sob a ótica da gestão, o modelo de Fan (2010) faz uma interessante abordagem de como as atividades atinentes ao *branding* estariam ou não sob controle em uma eventual gestão da marca país. Segundo o autor, aspectos tais como símbolo visual, por exemplo, seriam passíveis de serem controlados. No entanto, aspectos como a identidade nacional, que podem ser determinantes na percepção a respeito de um país, não estão sob o controle de um gestor. Para o autor, a identidade nacional é moldada pela cultura de um país, e, definitivamente, *nation branding* não se trata de tentar moldar esta identidade nacional. No entanto, compreender a identidade nacional para influenciar a imagem a respeito de um país seria, sim, função do *nation branding*. Desta maneira, a visão de Fan (2010) complementa e aprofunda um pouco as limitações do *nation branding* já apontadas por Anholt (2002) e Olins (2002).

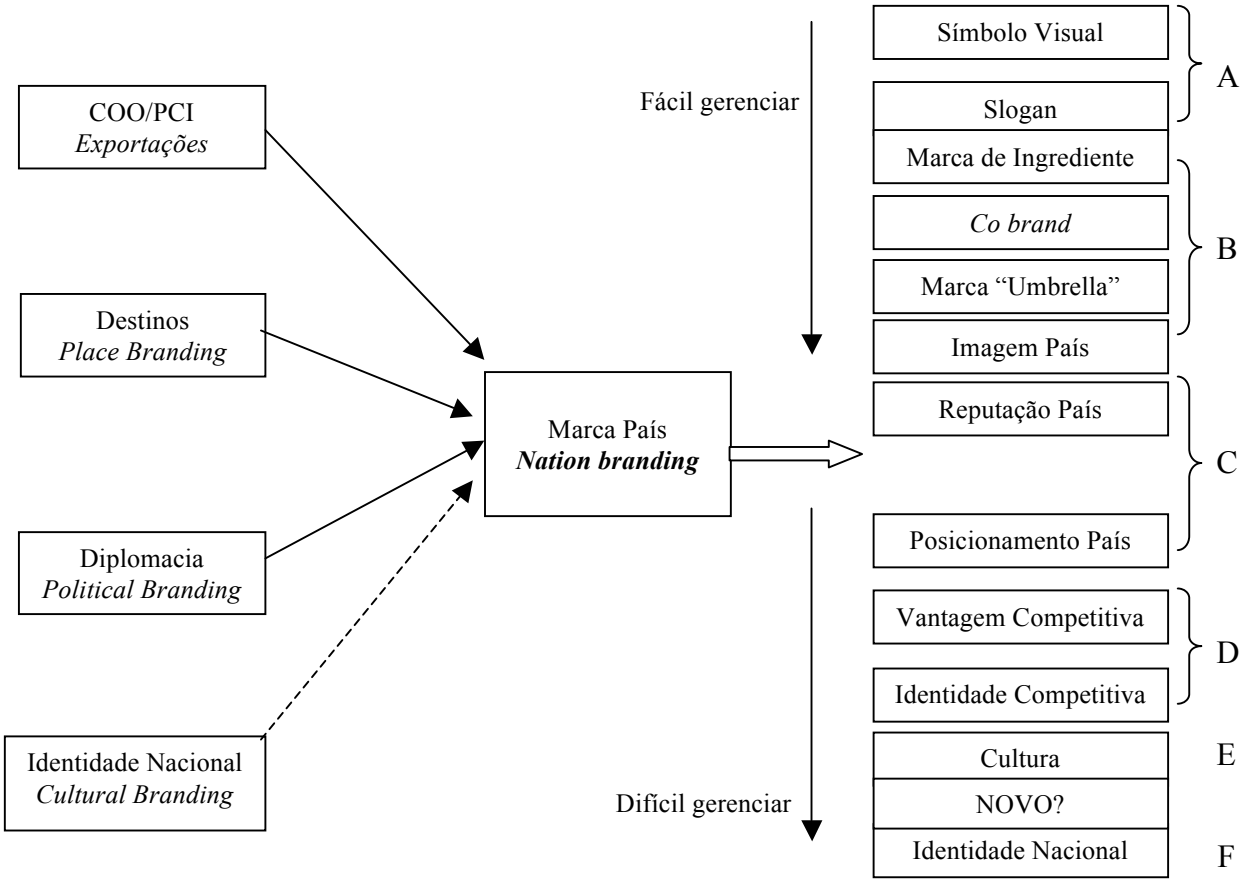


Figura 7 - Modelo do Escopo de *Nation Branding*.

FONTE: Baseado em Fan, 2010, p. 99.

Podemos, de nossa parte, acrescentar que a visão de Fan (2010) tem condições de amenizar boa parte das críticas que muitos fazem ao *nation branding* por conta de temerem uma espécie de manipulação cultural. Fan (2010) propõe a seguinte definição de *nation branding*: "[…] nation branding é um processo por meio do qual a imagem de nação pode ser criada, alterada, monitorada, avaliada e proativamente gerenciada com o objetivo de melhorar a sua reputação junto a uma audiência internacional."[6] (FAN, 2010, p. 101).

Apesar de também defender o *nation branding* como uma alternativa lícita e ética para as nações promoverem seu desenvolvimento, Fan (2010) faz uma crítica ao foco dos trabalhos neste campo. Segundo ele, a maioria dos estudos acadêmicos, bem como a prática de gestão observada, ainda está voltada ou para o *branding* de destinos ou para as exportações, dois apenas dos quatro campos originários do que seria o *nation branding*. Ainda não há, segundo

[6] "Nation branding is a process by which a nation's images can be created or altered, monitored, evaluated and proactively managed in order to improve or enhance the country's reputation among a target international audience."

o autor, a integração com a diplomacia e identidade cultural de um país. Para o autor, somente com esta integração poderíamos de fato falar em *nation branding*.

Muito embora a preocupação com o assunto origem de um produto ou marca tenha nascido pelo interesse na imagem dos países como marcas, o que se percebeu rapidamente foi que esta abordagem poderia dizer respeito a um universo mais amplo de possibilidades de lugares. Portanto, a partir do reconhecimento da possibilidade da imagem de um país ou local de forma parecida com a de uma marca de um produto ou serviço, surgiu o termo *place branding*, em inglês, que significaria a gestão da marca de lugares.

Para se contextualizar melhor o estudo de *place branding* ou *marketing* de lugares, é importante definir melhor o que seria um lugar, que, portanto, não é apenas um país. O Quadro 6 apresenta as possibilidades de *marketing* de lugares com base na proposição de Kotler *et al.* (2006).

Sob o ponto de vista da gestão do *marketing* de lugares, Kotler *et al.* (2006) listam cinco questões necessárias à gestão bem sucedida de lugares na América Latina. Primeiramente, o lugar (país, cidade, estado, etc.) precisa desfrutar de algum *brand equity* inicial baseado na sua história, cultura, importância econômica, etc. A segunda questão diz respeito à existência de uma estratégia para a gestão da marca ou imagem. Muito embora, algum *brand equity* inicial seja desejável e até mesmo necessário, os lugares são responsáveis pela gestão de suas marcas.

Quadro 6 - O que é um lugar

CONCEITO	SIGNIFICADO
Estado Nação	Região com espaço geopolítico determinado
Região/Estado/Província	Parte de um estado/nação com afinidades culturais e/ou produtivas
Localidade	Parte de um estado não muito bem definida geograficamente, com afinidades culturais e/ou produtivas.
Cidade	Parte de um estado definida geograficamente, com alguma autonomia política e afinidades culturais e/ou produtivas.
Região Produtiva	Região que pode compreender várias cidades, localidades, estados e até países unidos pela afinidade na produção de determinado tipo de produto.

FONTE: Baseado em KOTLER *et al.*, 2006, p. 4.

De acordo com os autores, uma boa estratégia de *marketing* de lugares passa por uma autoanálise de forças e fraquezas, o desenvolvimento de um plano de metas para a gestão de

brand equity e a atração de investimentos para a consecução deste plano e comunicação. Em sendo assim, fica claro que apenas a comunicação ou a propaganda não teriam muita força isoladamente. A terceira questão é a integração da tecnologia da informação ao plano de *marketing*, o que os autores definem como infoestrutura. Por exemplo, a localização não é mais fator determinante para algumas indústrias, de modo que a tecnologia da informação aumenta muito a competitividade de lugares não bem localizados geograficamente. A quarta questão é a gestão do plano de comunicação propriamente dito. Ainda que a comunicação seja apenas parte de um plano de *marketing* de lugares, trata-se de um aspecto-chave tanto pelos investimentos envolvidos como pela visibilidade. A quinta questão refere-se à eventuais divergências de interesses regionais que deveriam ser superadas para que os países pudessem alcançar um desenvolvimento mais rápido. O fato de alguns países priorizarem o MERCOSUL e outros a ALCA cria dificuldades. Da mesma forma, divergências locais entre Colômbia e Venezuela ou entre Brasil e Argentina trariam dificuldades. A sexta e última questão refere-se à necessidade de capacitação de trabalhadores qualificados que possam dar conta das necessidades de desenvolvimento da região.

Uma vez respondidas e compreendidas as seis questões propostas por Kotler *et al.* (2006), é importante que sejam identificados os públicos ou mercados-alvo do país ou lugar. Neste sentido, os autores sugerem cinco tipos de públicos principais que podem compor o público-alvo do local: (1) fabricantes de bens e serviços, (2) empresas que podem estabelecer suas sedes no local, (3) investimento externo e importadores dos produtos do local, (4) setor de turismo pessoal e de negócios e (5) novos habitantes para o lugar. Interessante notar que dos públicos sugeridos por Kotler *et al.* (2006), somente os importadores são, em princípio, impactados pelo efeito país de origem. No entanto, as decisões de todos os demais aspectos sofrem influência da imagem do local ou país.

Kotler *et al.* (2006) tentam organizar os principais elementos que fazem parte do *marketing* estratégico de lugares, todos representados na Figura 8.

Sob o ponto de vista da gestão, Kotler *et al.* (2006) resumem o *marketing* estratégico de um lugar em quatros passos encadeados: (1) desenvolver um posicionamento atraente, (2) estabelecer incentivos para potenciais compradores dos bens e serviços produzidos no lugar, (3) fornecer produtos e serviços de qualidade, (4) promover os valores e a imagem do local de um modo a transmitir seus diferenciais.

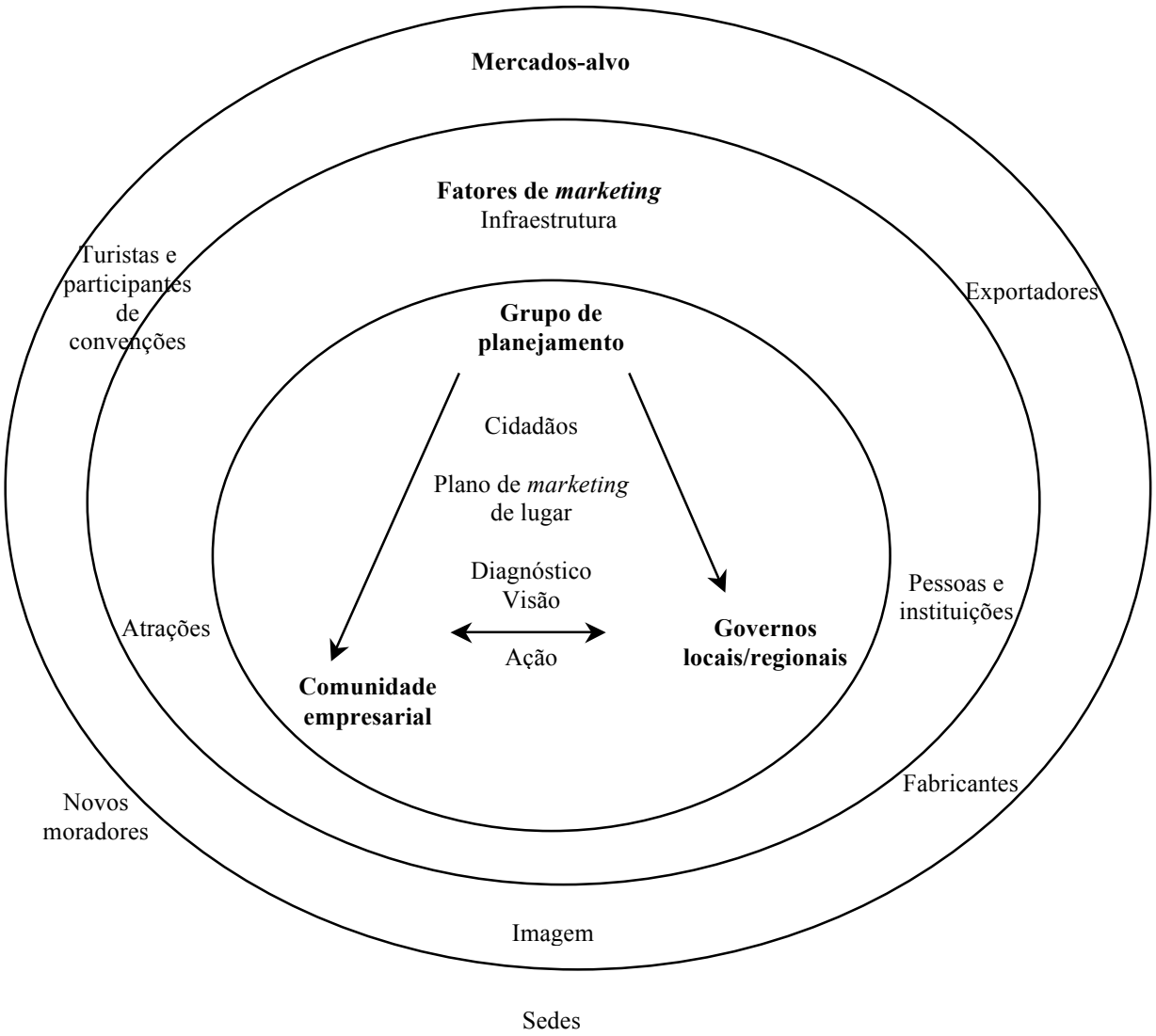


Figura 8 - Elementos Estratégicos para *Marketing* de Lugares.

FONTE: KOTLER *et al.* (2006, p. 45).

Segundo os autores, um dos erros mais frequentes que os gestores de *marketing* de lugares cometem é não atentar para o conjunto dos quatro aspectos, concentrando-se muitas vezes nos aspectos promocionais e de comunicação. Tais aspectos trazem visibilidade para os gestores (em geral, políticos) e a ilusão de resultados rápidos, mas normalmente não são sustentáveis no médio e longo prazo. Num certo sentido, o modelo proposto pelos autores é uma adaptação de modelos tradicionais de gestão de *marketing* de produtos e serviços ao contexto do *marketing* de lugares. Com base nesta perspectiva (adaptação de modelos tradicionais de *marketing* para o *marketing* de lugares), os autores sugerem a utilização de uma matriz SWOT para lugares e uma adaptação do modelo de papéis na decisão de compra: iniciadores, influenciadores, decisores, compradores e usuários. Da mesma forma, os autores apresentam um modelo de etapas de decisão, similar ao de produtos e serviços: busca de informação,

avaliação de alternativas, decisão de compra ou escolha e sensação pós-compra. Evidentemente que cada etapa é tratada de acordo com as peculiaridades do *marketing* de lugares.

No entanto, os autores apresentam duas abordagens um pouco mais originais e voltadas para o *marketing* de lugares: uma diz respeito à escolha de uma estratégia prioritária para atrair visitantes; a outra diz respeito à atratividade mais geral do lugar.

Com relação à atratividade de visitantes, Kotler *et al.* (2006) sugerem que as atividades de *marketing* sejam divididas em quatro tipos: *marketing* de imagem, *marketing* de atrações, *marketing* de infraestrutura e *marketing* de pessoas. O *marketing* de imagem é aquele mais apoiado por atividades de comunicação, quase sempre em conjunto com um *slogan*. No entanto, um trabalho de imagem somente trará resultados efetivos se de fato existirem uma infraestrutura de qualidade e talentos no lugar. Os talentos estão ligados às pessoas do lugar e compreendem desde uma celebridade marcante até o conjunto das pessoas do lugar. Finalmente, o lugar pode ter uma ou mais atrações marcantes, tais como belezas naturais, construções arquitetônicas marcantes, parques temáticos, etc.

No que diz respeito à atratividade mais geral do lugar, seria importante considerar o que os autores chamam de caráter do lugar, recursos do lugar, serviços do lugar e recreação do lugar. O caráter está ligado às suas características de qualidade intrínsecas ou valores estéticos. Os recursos abrangem a sua infraestrutura básica e recursos naturais. Os serviços dizem respeito aos serviços propriamente ditos, prestados à comunidade e aos visitantes. Finalmente, recreação compreende as possibilidades de entretenimento que o lugar oferece aos habitantes e visitantes.

Um ponto importante das recomendações de Kotler *et al.* (2006) é que qualquer plano para *marketing* de lugares somente poderá funcionar se houver envolvimento tanto do setor público como do setor privado.

Analisando de forma ampla as proposições de Kotler *et al.* (2006), nota-se que, de um modo geral, o autores fazem adaptações das ferramentas tradicionais de gestão de *marketing* para o contexto de *marketing* de lugares. De um lado, isto facilita o seu uso, já que são ferramentas por demais conhecidas. No entanto, de outro lado, tais ferramentas nem sempre parecem

adequadas ao contexto do *marketing* de lugares. Ao contrário da maioria dos demais autores, Kotler *et al.* (2006) parecem desconsiderar um pouco peculiaridades do que seria gerenciar uma marca país.

Segundo Anholt (2010), o conceito de *marketing* de lugares ou *place marketing* evoluiu para o conceito de *place branding* à medida que o tema *marketing* estratégico de lugares foi ganhando importância entre os governos e que, em paralelo, as teorias de *branding* evoluíam no mundo corporativo. Uma vez que a marca e o *branding* ganharam importância no *marketing* corporativo, também ganharam relevância na gestão de lugares. Para Anholt (2010), o *place branding* tem origem em duas grandes vertentes: a promoção das exportações e o turismo. No entanto, o autor enfatiza que o *place branding* não se resume a tratar apenas destes dois aspectos. Anholt (2010) alerta também que, como a promoção de destinos turísticos é muito intensa e visível, surge outro termo bastante comum, que é *destination branding*. O autor frisa, no entanto, que tratar de um lugar apenas como um destino turístico representa apenas uma pequena parte do que seria o amplo escopo do *place branding*, apresentando uma visão parecida com a de Fan (2010).

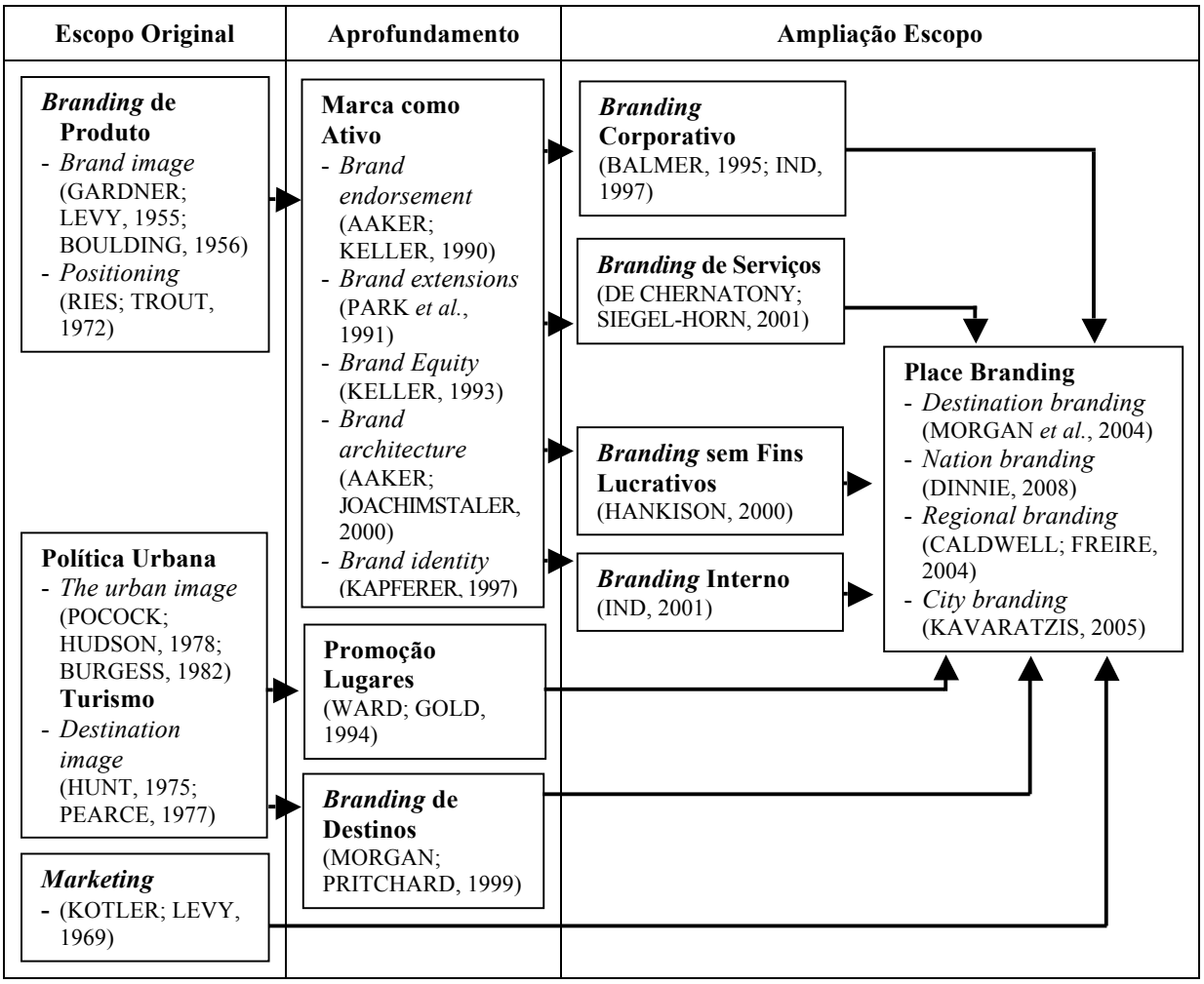
Anholt (2010) enfatiza que assim como uma marca de um produto ou serviço tradicional pode agregar valor além dos atributos funcionais de um produto ou serviço, a marca de um lugar pode ter a mesma função. Uma marca país forte pode representar também um forte endosso aos produtos e serviços com origem naquele país.

No entanto, o autor alerta que não se podem esperar resultados rápidos e mágicos do *branding* para os lugares, exatamente como também não se pode esperá-los no caso de um produto ou serviço comercial. Segundo Anholt (2010), o sucesso de uma marca global como Nike não pode ser creditado a alguma mágica rápida chamada *branding*, mas, sim, a um conjunto de fatores, entre os quais estão também bons produtos oferecidos por anos a fio a preços adequados. Propaganda, comunicação, relações públicas são apenas parte deste conjunto. Ou seja, acreditar que o termo *branding* possa significar um atalho para uma mudança rápida e mágica da imagem de um lugar é uma ingenuidade ou até má intenção. Anholt (2010) acrescenta que o conjunto de aspectos a serem considerados na gestão da marca de um lugar é mais amplo do que no caso de um produto ou serviço comercial, envolvendo: cultura, turismo, investimento, tecnologia, educação, ambiente de negócios, o povo, a política, eventos, produtos e serviços. Para o autor, se todos estes aspectos forem positivos, o país aí,

sim, poderá conquistar uma imagem positiva. Anholt (2010), basicamente, explica que uma boa imagem depende, em primeira instância, de um bom produto, exatamente como no mundo corporativo tradicional.

Hankinson (2010) faz uma interessante revisão da evolução do escopo do *place branding*. O autor estudou a evolução do tema sob o ponto de vista dos estudos acadêmicos e da visão de 25 gestores de organizações voltadas ao *place branding* de países, regiões ou cidades. No Quadro 7, o autor apresenta sua visão das origens do atual escopo do *place branding*.

Quadro 7 - Origem e Evolução do Escopo do *Place Branding*



FONTE: Baseado em HANKISON, 2010, p. 302.

O que se percebe, a partir da análise feita por Hankinson (2010), é que o *place branding*, como atualmente compreendido, é uma prática multidisciplinar com origem em três grandes vertentes: o *marketing* de produtos e marcas, as políticas urbanas e governamentais e a teoria geral de *marketing*. Hankinson (2010) mostra a relação do que seria o atual *place branding*,

tanto com os primeiros estudos sobre imagem de marca de Gardner e Levy (1955) e de posicionamento de Ries e Trout (1972) como com a discussão sobre a amplitude do escopo do *marketing* suscitada por Kotler e Levy (1969). Hankinson (2010) também faz a relação da evolução do conceito de *place branding* com os primeiros estudos sobre *brand equity* de Aaker e Keller (1990), Keller (1993), Kapferer (1997) e Aaker e Joachimsthaler (2000).

Os estudos sobre os efeitos país de origem (COO-effect) na percepção do consumidor levaram ao interesse sobre o que seria a marca país. Os estudos sobre marca país, por sua vez, deram origem ao que seria o *nation branding*, ou seja, a gestão de marcas de países. E, finalmente, a ampliação do escopo do *nation branding* levou à criação do conceito de *place branding*, que diz respeito à aplicação das técnicas de *branding* não só a países, mas também a lugares de qualquer natureza, tais como cidades, estados, regiões, etc. Como as marcas de países são aquelas que geram mais interesse e estudos, muitas vezes vemos os termos *nation branding* e *place branding* sendo utilizados de forma intercambiável, ainda que este último pareça estar se consolidando como o conceito dominante. No entanto, o escopo de técnicas utilizadas é similar em ambas as situações.

A imagem de um país afeta a percepção das pessoas a respeito dos produtos, serviços, turismo e atratividade de investimento nele. Anholt (2002) afirma que uma marca país, uma vez associada a um determinado produto, tem papel análogo ao de uma marca corporativa num sistema de arquitetura de marcas de uma empresa convencional. A marca país, assim como uma marca corporativa, transmite valores, agregando ou desagregando valor à marca do produto ou serviço daquele país. Desta forma, mesmo admitindo que uma marca país não pode ser tratada ou gerenciada como uma marca de produto de consumo, ela pode e deve ser encarada como tendo efeitos parecidos com os de uma marca comum. Em sendo assim, as nações e seus governos não podem deixar de reconhecer este fato e, na medida do possível, fazer esforços pela gestão de suas marcas.

No que diz respeito a marcas de lugares, sejam estes lugares países ou até mesmo cidades, não foram encontrados muitos estudos sobre a utilização dos conceitos de *place branding* ou gestão de "marca país" aplicados à realidade brasileira. Bedran *et al.* (2011) sugerem uma proposição de escala para avaliar a imagem da cidade de São Paulo como destino, o que é uma abordagem de parte dos conceitos de *place branding*. Outra exceção, esta já com a inserção dos conceitos no âmbito de uma análise de marca país, é o estudo de Crescitelli e

Giraldi (2009). Os autores fazem um levantamento de alguns casos de gestão de marca país, buscando apontar dificuldades no desenvolvimento de uma marca país pelos países em desenvolvimento, fazendo alguns apontamentos específicos sobre o caso da marca Brasil e seus desafios. No entanto, Crescitelli e Giraldi (2009) não chegam a aprofundar as propostas para contornar tais desafios e dificuldades.

Muito embora, de um lado, existam limitações no entendimento e possível gestão de uma eventual marca Brasil, de outro, também existem possibilidades que devem ser exploradas. As empresas, de seu lado, não podem subestimar os efeitos que a associação de seus produtos com seu país de origem representam. Ou seja, tanto para se beneficiar da associação com a marca de seu país quanto para se proteger dela, as empresas não devem ignorar este processo inerente de associação.

2.3.3 Internacionalização de Marcas e Empresas Brasileiras

De acordo com Oliveira Jr. *et al.* (2010), as empresas e, consequentemente, as marcas brasileiras estão apenas iniciando seu processo de internacionalização. No entanto, este processo já se iniciou há algumas décadas nos países desenvolvidos e mais industrializados do que o Brasil. Os autores sustentam que, embora o Brasil tenha bom potencial para a internacionalização de suas empresas, apenas algumas poucas têm parcela expressiva de sua vendas oriundas de fora do mercado interno. Oliveira Jr. *et al.* (2010) citam como exceções positivas Samarco, com 99% de suas vendas fora do país, e mais Embraer, com 97%, Nibraso, com 90%, Aracruz, com 93%, e Vale, com 64%. No entanto, de nossa parte, não podemos deixar de acrescentar o fato de a maioria das empresas citadas por Oliveira Jr. *et al.* (2010) não serem empresas com foco no uso da marca como diferencial competitivo. Os próprios autores apontam a concentração das exportações brasileiras em setores baseados na exploração de recursos naturais e mão de obra intensiva. Oliveira Jr. *et al.* (2010) afirmam ainda que outra característica das exportações brasileiras é estar concentrada em grandes empresas, sendo estas responsáveis por 77% das exportações brasileiras. Já as médias e pequenas empresas participariam com apenas 16% e 7% das exportações, respectivamente.

Ainda em linha com o apontado por Oliveira Jr. *et al.* (2010), Cyrino e Barcellos (2006) atestam que, no caso do Brasil, vem dos tempos coloniais a tradição extrativista de recursos

naturais e com base na exploração de baixo custo de mão de obra. De acordo com estes autores, somente muito recentemente, nas décadas de 1960 e 1970, as empresas brasileiras começaram a se voltar parcialmente ao mercado externo e, mesmo assim, não como uma prioridade. No entanto, políticas de substituição das importações mantidas pelo governo estimularam, durante estes períodos, um maior interesse pelos mercados externos. Depois de um período de muita instabilidade econômica ocorrida na década de 1980, a abertura econômica da década de 1990 cria um novo cenário que faz as empresas brasileiras repensarem suas políticas de exportação e internacionalização. Gouvea Neto (1998) afirma que acordos comerciais e a criação do Mercosul, em 1991, aumentam a competição no próprio mercado interno brasileiro, obrigando muitas empresas brasileiras a se tornarem mais competitivas, o que também melhora sua condição de competir internacionalmente.

No que diz respeito à internacionalização das empresas e marcas brasileiras, resta claro que o Mercosul foi de grande importância para incentivar este processo. De acordo com Cyrino e Barcellos (2006), a maioria das empresas brasileiras começa a se internacionalizar, indo para países que podem ser considerados próximos. Os autores afirmam que 47% das empresas brasileiras iniciam a sua internacionalização mirando países da América Latina; 21%, Europa; 18%, América do Norte; e 14%, outras regiões. Além do critério proximidade geográfica, outro critério é a proximidade cultural; no que diz respeito à Europa, países como Portugal e Espanha são destinos preferenciais. Corroborando o afirmado por Cyrino e Barcellos (2006), trabalho recente de Souza *et al.* (2012) a respeito da imagem do Brasil em dez países, aponta que ela tende a ser mais positiva em países próximos geograficamente, como Chile, Uruguai e Paraguai, e menos positiva em países mais distantes, como Estados Unidos e Alemanha. A questão da proximidade cultural como um fator que favorece a avaliação do produto originado de um certo país também é confirmada pelo estudo de Souza *et al.* (2012), já que, mesmo quase tão distante geograficamente quanto a Alemanha, a Itália avalia os produtos com origem no Brasil mais favoravelmente.

Há várias maneiras de conduzir uma estratégia de internacionalização. De acordo com Gouvea Neto (1998), as empresas brasileiras e do Mercosul utilizam, como modos de entrada preferenciais, distribuidores, licenciamentos, franquias e *joint ventures.* No entanto, Barretto e Rocha (2001) afirmam que a sequência mais frequente utilizada pelas empresas brasileiras é a exportação e o posterior investimento direto. Cyrino *et al.* (2010) listam como oito as

possibilidades de entrada em mercados internacionais a partir de um menor ou maior comprometimento da empresa com o mercado de entrada, como ilustrado pela Figura 9.

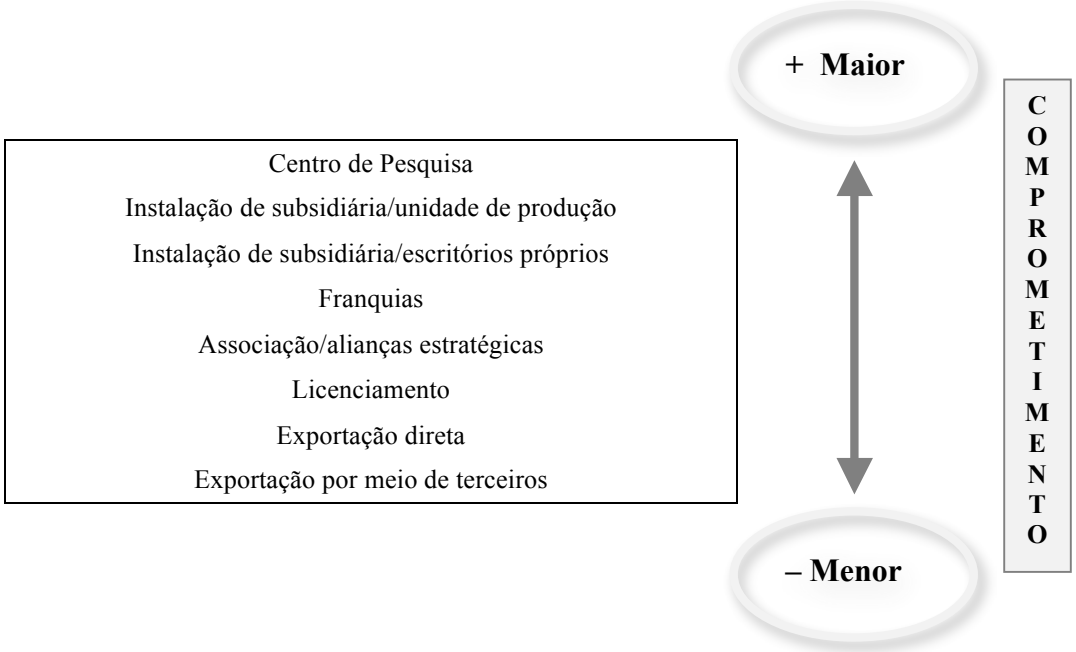


Figura 9 - Modos de Entrada em Mercados Internacionais.

FONTE: Baseado em CYRINO *et al.* (2010).

Madeira (2009) cita algumas empresas que utilizaram a estratégia de investimento direto, como Ambev, que investiu US$ 120 milhões em fábrica da Brahma na Argentina, e a Cofap, que comprou a Indufren, também na Argentina.

Spers (2007) apresenta a franquia e o licenciamento como opções de riscos e custos relativamente baixos para empresas e marcas brasileiras se internacionalizarem. A empresa detentora da marca tem a vantagem de poder crescer utilizando o capital de terceiros. No entanto, a autora chama a atenção para a importância de a empresa controlar de alguma maneira a qualidade do produto ou serviço, o que pode ser um grande desafio.

Gouvea Neto (1998) também aponta a franquia como uma opção de internacionalização de marca, relativamente rápida. Segundo o autor, a Localiza utilizou esta alternativa para iniciar sua atuação na Argentina e, posteriormente, na Bolívia, Uruguai, Paraguai, Peru, Equador e Chile. A Unidas utilizou estratégia parecida.

De acordo com Garrán (2010), uma das principais decisões relacionadas com a internacionalização de uma marca é o seu nível de customização e de padronização. De um lado, a padronização traz uma série de vantagens e sinergias, mas, de outro, a customização é

cada vez mais importante para satisfazer o consumidor. Ponto semelhante é levantado por Gouvea Neto (1998) e tem relação direta com a internacionalização de uma marca: a necessidade de um produto ou serviço ter que ser concebida pensando-se num mercado mais amplo, muito menos homogêneo.

Para Serralvo *et al.* (2008), a internacionalização sustentável tem que ser fundamentada em competências que possibilitem relações duradouras e lucrativas. Em virtude disto, é mais que recomendável que a empresa seja cuidadosa ao iniciar processos de internacionalização. O autor ressalta a nova natureza da competição, que ele define como sistêmica internacional e muito mais desafiadora. Apesar dos riscos, Serralvo (1999) ressalta que a internacionalização de uma marca pode trazer benefícios, tais como escala internacional. Além disto, a empresa pode aprender com realidades políticas e culturais distintas.

No que diz respeito a marcas brasileiras em processos de internacionalização, Spers (2007) estudou Natura, O Boticário, Ambev, Embraco, Havaianas e Perdigão. Em seu trabalho, a autora concluiu que a marca de um produto ou serviço é um aspecto estratégico relevante, muito embora não pareça haver princípios estratégicos muito homogêneos entre as diferentes empresas no caso de internacionalização de marcas brasileiras. Sob a ótica da relação com a marca de origem Brasil, Spers (2007) afirma que, enquanto Havaianas promove esta associação de forma explícita, a empresa Ambev evita esta associação no caso da cerveja. Segundo a autora, a Ambev veria riscos no caso de uma associação com o Brasil. Num primeiro momento esta associação poderia até ser interessante e vista como uma novidade, mas poderia também ser apenas um modismo de acordo com a empresa. Já Alpargatas e Havaianas entendem a associação com os valores da descontração ou informalidade brasileira como um benefício de longo prazo.

Madeira (2009) menciona as iniciativas do Banco do Brasil, que abriu filiais em algumas cidades do exterior, como Nova York e Chicago. Garrán (2010), por sua vez, ao estudar o posicionamento de marcas de serviço globais, destaca a marca Itaú entre as marcas brasileiras de serviço em processo de internacionalização.

Uma das marcas brasileiras mais internacionalizadas é a da joalheria H. Stern. Segundo Guimarães *et al.* (2007), mesmo concebendo produtos para o gosto mundial, a marca sempre se apresentou como brasileira, buscando associações como sensualidade e maleabilidade.

Alcazar *et al.* (2007) estudaram a estratégia de internacionalização da marca Natura, mais especificamente no mercado francês. De acordo com os autores, foi definido um posicionamento para o mercado francês com base nas seguintes associações-chave: biodiversidade, produtos e desenvolvimento sustentável, brasilidade (o jeito descontraído de ser do brasileiro) e inovação em cosmetologia.

Anholt (2004), um dos mais citados autores no que diz respeito ao tema marca país, também abordou as principais estratégias de internacionalização de marcas: (1) iniciar as vendas para cidadãos do país residentes no exterior, (2) atuar no país que é considerado referência na categoria, (3) priorizar o público jovem, que é mais suscetível à experimentação de novas marcas e produtos, (4) fazer a associação explícita com o país de origem apenas quando a marca país tiver associações sinérgicas com aquelas que a marca de produto/serviço está buscando construir. De nossa parte, podemos acrescentar que vender para os cidadãos do país no exterior talvez seja a estratégia mais segura daquelas apontadas por Anholt (2004). No entanto, podemos afirmar ser este um passo bastante tímido na direção da internacionalização. Por outro lado, atuar inicialmente num mercado que é referência para a categoria, como fez a Natura ao entrar no mercado francês, certamente envolve riscos maiores, mas também maiores oportunidades de aprendizado, como mencionado por Alcazar *et al.* (2007). Já a recomendação de associação com a marca de origem apenas quando há sinergia com a marca país é o que foi apontado por Spers (2007) no caso de Havaianas.

Como se pode concluir, uma decisão que sempre deve ser avaliada em processos de internacionalização é a utilização ou não das marcas originais do produto ou serviço e, em caso afirmativo, com que tipo de estratégia.

Para Giraldi e Carvalho (2004), existem duas recomendações para empresas e marcas brasileiras que desejam se internacionalizar. A primeira é a concepção de um plano de comunicação para a devida associação com a marca Brasil. Nesta opção, seria importante uma atuação governamental para a gestão da marca país, já que este é um trabalho de longo prazo, que envolve a sociedade como um todo. Neste sentido, os autores sugerem algumas ações que poderiam diminuir a resistência com relação à marca Brasil. Segundo Giraldi e Carvalho (2004), aspectos como a criatividade do *design* brasileiro, preocupação com meio ambiente e até a pouca conhecida força econômica do país poderiam ser explorados para melhorar a imagem marca país do Brasil. A segunda recomendação é que as empresas deveriam investir

em pesquisas prévias para conhecer a percepção sobre os seus produtos e serviços antes de se internacionalizar. Desta forma, muitos equívocos de empresas que se lançam ao mercado internacional sem planejamento poderiam ser evitados por meio de um melhor planejamento. Giraldi e Carvalho (2004) afirmam que a identificação ou não do país de origem é uma decisão-chave que influencia tanto o posicionamento como as atividades de promoção da marca em processo de internacionalização.

Furrier (2008) sugere uma série de medidas a serem tomadas por uma empresa brasileira antes de iniciar o processo de internacionalização: (1) definir objetivos para a marca nos países nos quais se pretende entrar com a marca; (2) avaliar se a marca e os produtos são adequados aos mercados de entrada; (3) assegurar-se de que a posição no mercado interno é satisfatória a ponto de a empresa poder dar a devida atenção ao processo de internacionalização; (4) definir uma estratégia competitiva para a entrada no mercado externo; (5) fazer uma avaliação e alocação dos recursos humanos, financeiros e produtivos para que se possa dar atenção à atuação internacional; (6) fazer um levantamento de oportunidades e ameaças do plano de internacionalização.

De acordo com Keller (2008), é importante que marcas em processos de internacionalização mantenham, na medida do possível, a força e coesão de seu conjunto de elementos de marca, que são: nome, logo, *slogan*, personagem, domínio, *jingle* ou sinal sonoro, embalagem (para produto) ou ponto de venda (para serviço). O Quadro 8, a seguir, apresenta os critérios para avaliação de elementos de marca e sua função de acordo com Keller (2008).

Quadro 8 - Elementos de Marca

CRITÉRIO	CARACTERÍSTICA
Memorabilidade	• Facilmente reconhecido • Facilmente lembrado
Significância	• Descritivo • Persuasivo
Atratividade	• Divertido e interessante • Rica imagem visual e verbal • Esteticamente agradável
Transferibilidade	• Dentro de categorias de produto e através delas • Através de fronteiras geográficas e culturais
Adaptabilidade	• Flexível • Atualizável
Proteção	• Legal • Competitiva

FONTE: Baseado em KELLER, 2008.

Segundo Keller (2008), quanto menos alterações nos elementos de marca melhor e mais fácil se torna a comunicação para a marca numa estratégia de internacionalização. A prioridade deve ser para nome e logo, principais elementos identificadores de uma marca. Um problema a ser contornado muitas vezes, é que a simples pronúncia do nome pode ser um desafio em outro idioma. Neste sentido, adaptações ao idioma podem ser necessárias. Logo e combinação de cores podem ser também um conjunto de pistas importantes para contornar eventuais dificuldades com nome e idioma, como nota-se pela estratégia utilizada pela Coca-Cola ilustrada na Figura 10:

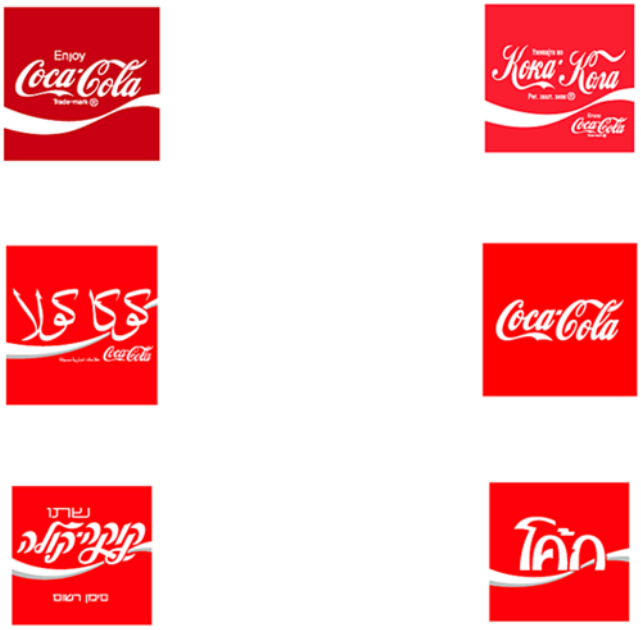


Figura 10 - Identidade Visual da Marca Coca-Cola em vários mercados.

FONTE: Baseado em KELLER, 2008.

Outro problema, é que muitas vezes um nome ou logo, ou *slogan*, que tem um significado numa cultura, podem ter outro bem diferente em outra, o que exige alguma flexibilidade por parte da empresa. Keller (2008) cita casos de nomes de marca como Chevy Nova, que, ao ser utilizado nos países de língua espanhola, trazia a conotação de falta de movimento, já que sugeria a expressão quase idêntica em espanhol *no va* que significa "não vá". Outro caso é o da "Mitsubishi Pajero" que teve que ser rebatizada como "Mitsubishi Monteiro" em alguns países de língua espanhola nos quais "pajero" sugere masturbação. Ainda segundo Keller (2008), quando a Coca-Cola entrou no mercado chinês pela primeira vez, usou caracteres gráficos que, ao serem pronunciados, soavam como Coca-Cola. No entanto, a sonoridade da

palavra Coca-Cola também significava algo bizarro como “morda o sapinho de cera”, sendo que a solução encontrada foi buscar um conjunto de caracteres que significasse “a felicidade está na sua boca”. Este conjunto de episódios apontados por Keller (2008) dão conta do desafio que é a gestão do conjunto de elementos de marca em processos de internacionalização.

Outra questão sempre importante e delicada em processos de internacionalização de marcas é o quanto uma marca deve se adaptar à cultura local ou manter sua identidade original do país de origem, como destacam Gouvea Neto (1998), Serralvo *et al.* (2008) e Garrán (2010). Neste sentido, Ioris (2007) faz uma interessante análise de dois comportamentos aparentemente contraditórios por parte dos consumidores diante do processo de globalização e internacionalização de marcas. De um lado, o autor afirma que surgem comportamentos culturais globais disseminados pelos novos meios de comunicação globais, que sugerem certa homogeneização cultural. Reforçam esta tendência uma agenda de preocupações globais, como aquelas relacionadas com o meio ambiente, liberdade e pobreza. No entanto, de outro lado, de acordo com Ioris (2007), as pessoas não querem perder suas raízes e continuam fiéis à parte de seus padrões culturais originais. Ou seja, vivemos algumas contradições que as marcas em processo de internacionalização precisam enfrentar no que diz respeito ao seu nível de customização local ou padronização global. Neste sentido, a forma e intensidade de vínculo com o país de origem é uma questão crucial a ser resolvida, já que um vínculo mais forte naturalmente reforça a identidade local da marca.

Esta questão da homogeneidade e heterogeneidade cultural é abordada por Giraldi (2006) em trabalho que trata da influência dos valores pessoais dos clientes/consumidores no efeito país de origem. A autora conclui que, no que diz respeito às variáveis ambientais, aquela que mais exerce influência na percepção sobre o país de origem é justamente a cultura. De acordo com Giraldi e Ikeda (2007, 2009a), valores pessoais também podem, de alguma maneira, influenciar a percepção que os clientes/consumidores têm a respeito do país de origem, mas considerando-se que a cultura reflete o conjunto dos valores de um determinado país, esta deve ser a preocupação prioritária de marcas em processo de internacionalização. A cultura trabalharia de forma sutil e de difícil percepção no comportamento dos consumidores e, por isto mesmo, deve ser observada com maior atenção pelas marcas em processo de internacionalização. Garrán (2010) faz afirmação parecida com a de Giraldi (2006).

Considerando tudo que foi abordado até aqui na revisão bibliográfica, resta clara a importância do efeito país de origem e, consequentemente, da marca país, na avaliação de produtos de um país por compradores estrangeiros. Neste sentido, de acordo com Giraldi e Carvalho (2009), bem como Giraldi *et al.* (2011), seria muito útil às empresas brasileiras ter uma ideia da imagem do Brasil e com quais estereótipos devem lidar em processos de internacionalização de marcas. Os autores oferecem uma interessante contribuição nesta direção, ainda que com algumas limitações reconhecidas pelos próprios, visto que tratou-se de pesquisa conduzida com uma amostra restrita a estudantes holandeses. Feitas tais ressalvas, o trabalho de Giraldi *et al.* (2011) oferece alguns indicativos a respeito da imagem do Brasil, principalmente no que diz respeito a estereótipos, já que a pesquisa procurava justamente capturar a primeira palavra que vinha à cabeça das pessoas a respeito de Brasil. Os principais resultados são apresentados no Quadro 9, sendo que as associações às quais o Brasil remete mais frequentemente foram divididas em cinco grupos, que são: população, política, economia, natureza e esportes.

Quadro 9 - Palavras Mais Associadas à Imagem do Brasil

	População (Nº Citações)		**Política (Nº Citações)**		**Economia (Nº Citações)**		**Natureza (Nº Citações)**		**Esportes (Nº Citações)**	
BRASIL	Cultura	36	Desigualdade Social	12	Produtos	7	Natureza	25	Futebol	25
	Receptividade	12	Violência	5	Ascensão	4	Praias	18	Ídolos	7
	Mulheres	11	Corrupção	4			Clima	15		

Fonte: Baseado em GIRALDI *et al.*, 2011.

Esses autores reiteram que as empresas brasileiras com marcas em processo de internacionalização devem, de alguma forma, tentar avaliar qual a imagem do Brasil junto a seu público. O próprio trabalho de Giraldi *et al.* (2011) é oferecido como um ponto de partida para a sistematização do que seria a imagem do Brasil. Ainda nesta direção, Giraldi e Ikeda (2009b) propõem uma abordagem de personificação da imagem do Brasil que também pode ser útil às empresas brasileiras com marcas em processo de internacionalização, principalmente no caso de marcas para as quais associações emocionais sejam relevantes.

A revisão bibliográfica realizada permitiu a análise dos principais aspectos do referencial teórico relacionados com o tema internacionalização de marcas que são a decisão de posicionamento de marca, a formação de seu *brand equity*, o efeito país de origem e o conceito marca país. O que se percebeu é que estes quatros campos são importantes e têm

influência em processos de internacionalização de marcas. No entanto, o que se nota também é que embora estes aspectos exerçam influência no sucesso da internacionalização de uma marca, eles são, em geral, abordados separadamente. Com base numa análise dos modelos de construção de *brand equity* dos autores mais relevantes, de acordo com a revisão bibliográfica, que são Aaker, Kapferer e Keller, a interdependência entre posicionamento e *brand equity* é direta. Para estes autores, o *brand equity* futuro de uma marca é função da decisão de seu posicionamento. Esta interpendência é confirmada pela análise que Furrier (2008) faz da abordagem de posicionamento de diversos autores. Já o efeito país de origem e seu conceito correlato, que é o conceito de marca país, são aspectos que influenciam o *brand equity* de marcas em processos de internacionalização, conforme amplamente apontado na revisão bibliográfica feita. A utilidade de uma abordagem integrada destes aspectos, portanto, nos parece maior quando tratamos da internacionalização de marcas brasileiras, visto que o processo de internacionalização das marcas brasileiras é ainda recente.

Existem trabalhos sobre internacionalização de empresas brasileiras, como o de Spers (2007), mas com ênfase na operação do negócio como um todo e sem preocupação específica com a marca. Madeira (2009) estudou internacionalização de empresas brasileiras, mas com foco no varejo e também analisando a operação como um todo e não a marca. Seguem a mesma abordagem Ribeiro (2012), que estudou a internacionalização de empresas brasileiras de base tecnológica, e Vicente (2009), que estudou o desenvolvimento de produtos de moda de empresas brasileiras em processos de internacionalização. Já Guina (2011), por sua vez, abordou questões ligadas à marca, mas estudou o efeito país de origem com foco nas exportações de carne bovina brasileira.

Giraldi (2005) e Khauaja (2009) aprofundaram mais o entendimento da relação entre a marca de origem e a internacionalização de marcas brasileiras. No entanto, Giraldi (2005) estudou a questão mais sob a ótica dos compradores, especificamente com estudantes holandeses e não sob a ótica da gestão de marcas em processo de internacionalização. Khauaja (2009), por sua vez, teve como foco de seu trabalho a internacionalização de franquias brasileiras. Em que pesem os bons trabalhos de Giraldi (2005) e Khauaja (2009), há espaço e necessidade no Brasil de mais pesquisas neste campo. Neste sentido, este trabalho se propõe a avançar no tema, permitindo uma melhor compreensão de como é tomada por empresas brasileiras com marcas em processo de internacionalização, a decisão de associar-se ou não à marca Brasil, aspecto não aprofundado por outros trabalhos.

Para este trabalho decdiu-se realizar uma pesquisa de campo exploratória com empresas brasileiras cujas marcas estão em processo de internacionalização. O método escolhido para a pesquisa de campo é apresentado a seguir.

3 MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo tem como objetivo esclarecer a escolha do método de pesquisa mais adequado ao cumprimento dos objetivos deste trabalho. Em sendo assim, é importante retornar ao objetivo geral deste estudo, que é trazer contribuições à gestão dos processos de internacionalização de marcas brasileiras, mais especificamente no que diz respeito à decisão de associar-se ou não à marca Brasil.

A decisão de tipo de pesquisa, métodos utilizados na coleta de dados e em sua análise foi feita levando-se em consideração o atual estágio de conhecimento teórico sobre o tema e os objetivos deste estudo.

3.1 Tipos de Pesquisa

O objetivo é que deve determinar o tipo de pesquisa que será utilizado num estudo. De acordo com Selltiz *et al.* (1975), os principais tipos de pesquisa são: a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa causal.

A pesquisa exploratória deve ser utilizada na busca de um maior conhecimento sobre o tema ou problema. Na medida em que não se sabe tanto sobre o tema em estudo, este tipo de pesquisa é planejado para fornecer ao pesquisador a flexibilidade necessária para que surjam novas ideias sobre o problema. Trata-se de um tipo de pesquisa que não tem como premissa esgotar um problema, mas, antes disto, aumentar o conhecimento sobre ele, inclusive permitindo novas dúvidas sobre o tema.

A pesquisa descritiva, segundo Selltiz *et al.* (1975), por sua vez, tem como objetivo descrever de modo preciso as características de uma situação, verificar a frequência de ocorrências e formular modelos. Este tipo de pesquisa é planejado de forma mais fechada, de maneira a se diminuir o viés e aumentar a precisão e exatidão dos resultados.

Finalmente, ainda de acordo com Selltiz *et al.* (1975) pesquisa causal busca verificar uma hipótese previamente formulada, de modo a obter relações de causa e efeito. Este tipo de

pesquisa é planejado de forma bastante estruturada para que haja a possibilidade desta verificação.

Diferentemente da pesquisa exploratória, as pesquisas descritiva e causal pressupõem grande conhecimento anterior do tema ou fenômeno em estudo, para que haja a possibilidade de formulação de hipóteses adequadas. Por esta razão são denominadas também de pesquisas conclusivas ou formais.

Levando-se em conta os objetivos de um estudo, Collis e Hussey (2005) classificam as pesquisas em exploratória, descritiva, analítica ou causal, e preditiva. A pesquisa preditiva é, portanto, um quarto tipo de pesquisa, que vai além da pesquisa analítica ou causal, na medida em que não apenas explica uma situação e as relações entre as suas variáveis, mas ajuda a prever a possibilidade de esta situação ocorrer em outro lugar. Ou seja, a solução de um problema devidamente estudado por este meio é aplicável a problemas semelhantes.

Segundo Cooper e Schindler (2003), qualquer pesquisa tem possibilidades de exploração e poucas são totalmente desestruturadas. Em sendo assim, não é tão simples classificar uma pesquisa como apenas exploratória ou totalmente estruturada; mesmo as formais costumam permitir campos exploratórios. De forma análoga, pesquisas exploratórias também têm alguma estruturação.

De nossa parte, poderíamos acrescentar aos comentários de Cooper e Schindler (2003) que tipos de pesquisa com fronteiras muito rígidas poderiam limitar a própria finalidade de trazer o aumento do conhecimento sobre o campo em estudo. Afinal, não parece razoável pensar-se que nas ciências sociais aplicadas haja um campo de estudo sobre o qual o conhecimento seja profundo o suficiente a ponto de não fazer sentido a abertura para novas dúvidas, novas relações e novas hipóteses. De forma análoga, também não faria sentido haver pesquisas exploratórias tão flexíveis e desestruturadas a ponto de questionarmos suas conclusões muito facilmente. Alguma estrutura tem sentido até para que as dúvidas sejam mais compreendidas e possam ser pesquisadas de forma estruturada posteriormente.

Muito embora os tipos de pesquisa nem sempre possam ser claramente separáveis, é importante ter uma classificação principal, até mesmo para que o planejamento possa ser devidamente orientado.

Ainda que existam alguns trabalhos, a internacionalização de marcas brasileiras é ainda um campo que pode ser bem mais explorado antes da concentração dos esforços em pesquisas causais. Por esta razão, este trabalho optou por uma pesquisa exploratória. No nosso entender, a tentativa de utilização de uma pesquisa conclusiva formal talvez não produzisse conclusões confiáveis, dadas as inúmeras relações desconhecidas num tema ainda novo e tão multifacetado como são o *place branding* e o efeito país de origem. Em sendo assim, uma pesquisa exploratória parece ser aquela que mais contribuição trará para o atual estágio de conhecimento sobre o tema no país.

Segundo Collis e Hussey (2005), as pesquisas exploratórias permitem ao pesquisador uma busca mais livre de informações sobre o problema. Seu objetivo é procurar padrões, ideias e hipóteses ao invés de testar ou confirmar hipóteses já existentes. No entanto, pesquisas exploratórias raramente fornecem respostas conclusivas sobre o problema em estudo.

As pesquisas exploratórias são também denominadas pesquisas qualitativas. De acordo com Godoy (2007), na abordagem qualitativa o pesquisador inicia seu trabalho com um escopo amplo, que vai se afunilando no decorrer do próprio trabalho. Patton (1990) complementa acrescentando que nas pesquisas qualitativas o pesquisador é o instrumento.

Já Riege (2003) menciona o que ele chama de os quatro grandes paradigmas da pesquisa em ciências sociais: o paradigma positivista, o realismo, a teoria crítica e o construtivismo. O positivismo acredita em métodos de mensuração de fatos independentes e observáveis nas ciências sociais. O objetivo do positivismo é a criação de relações mensuráveis de causa e efeito, sendo o método dedutivo muito utilizado para a comprovação e mensuração da teoria. Realistas acreditam que as ciências sociais são capazes de descobrir a realidade, mas não com precisão. Acredita-se que a mesma realidade pode ter várias visões, por exemplo. Em sendo assim, métodos de pesquisa indutivos são mais adequados. A pesquisa de campo, portanto, mais do que testar uma teoria, busca dados para sua construção. Estudos de caso em geral utilizam modelos realistas de coleta de dados. Na teoria crítica, pesquisador e sujeito interagem fortemente a partir da visão de realidade do pesquisador de forma que todas as afirmações são subjetivas e baseadas na visão do pesquisador. A essência do construtivismo é lidar com múltiplas fontes de dados, incluindo associações mentais intangíveis. Similarmente com a teoria crítica, conclusões são subjetivas, mas não tão somente baseadas na visão do pesquisador. No construtivismo, a criação da teoria está baseada na interação entre pesquisador e respondentes,

sendo ambas as visões levadas em consideração para a construção da teoria. As metodologias do construtivismo e da teoria crítica estão baseadas na dialética.

De acordo com Godoi e Balsini (2006), na década de 1960 ganhou corpo nas pesquisas em ciências sociais uma abordagem diferente da positivista, mais aberta e mais flexível. Os autores acrescentam que é uma característica deste tipo de pesquisa alguma flexibilidade no seu planejamento, conferindo ao pesquisador certa liberdade para aprofundar questões que se apresentam no decorrer do trabalho.

Considerando-se estes aspectos e a natureza deste trabalho, a abordagem qualitativa é aquela que se apresenta como mais adequada, uma vez que, durante o transcorrer do trabalho, o pesquisador tem flexibilidade para aprofundar-se naqueles aspectos que julgar mais interessantes para o atingimento dos objetivos da pesquisa.

Segundo Patton (1990), as principais características da pesquisa qualitativa são as seguintes:

- a obtenção do conhecimento acontece de forma indutiva;
- a pesquisa qualitativa é holística, permitindo uma análise ampla e integrada do tema pesquisado;
- é baseada no ambiente real da população em estudo;
- é contextual porque leva em conta aspectos e variáveis que contornam o problema estudado e que o influenciam.

3.2 Método do estudo de caso

Estudos de caso são, de acordo com Bonoma (1985), métodos indutivos de coleta de dados que permitem generalizações teóricas por meio das observações realizadas durante a pesquisa de campo. Trata-se de um método muito utilizado em pesquisas qualitativas.

De acordo com Yin (2005), uma das possibilidades que um estudo de caso oferece é a generalização analítica com base na comparação dos dados coletados na pesquisa com a teoria. Quando dois ou mais casos estão de acordo com a teoria, podemos dizer que há a

replicação literal. Na hipótese de os resultados da pesquisa de campo serem divergentes para os casos estudados, temos a replicação teórica.

Eisenhardt (1989), por sua vez, afirma que, num sentido inverso, os estudos de caso permitem a construção da teoria. De nossa parte, podemos acrescentar que trata-se de um método especialmente adequado para um tema emergente, como é a internacionalização de marcas. O autor reafirma a importância da flexibilidade na forma de coleta de dados, que podem ser qualitativos ou quantitativos. À medida que o pesquisador tem mais familiaridade com os dados é possível fazer generalizações teóricas. Posteriormente, também em comparação com a teoria existente, podem ser levantadas hipóteses e propostos construtos.

Campomar (1991) também apresenta o estudo de caso como uma interessante alternativa para ser utilizada nas pesquisas sociais empíricas, onde se inserem as pesquisas acadêmicas em administração. De acordo com o autor, a flexibilidade do estudo de caso permite ao pesquisador descobrir relações que não descobriria de outra forma.

Riege (2003) faz uma comparação do método do estudo de caso com outros métodos qualitativos de pesquisa. Segundo o autor, enquanto o estudo de caso tem como objetivo desenvolver e ajudar a construir a teoria sobre o tema, entrevistas em profundidade e grupos de foco têm como objetivo obter informação em profundidade sobre um tema. Desta maneira, o estudo de caso exige grande conhecimento sobre a teoria referente ao assunto, ao passo que as entrevistas em profundidade não pressupõem este mesmo conhecimento.

De acordo com Goode e Hatt (1972), uma das principais vantagens do estudo de casos reside na possibilidade que ele dá ao pesquisador de organizar os dados coletados em torno da realidade da unidade em estudo. O estudo de caso permite ao pesquisador encontrar o significado dos dados coletados dentro da vida dos indivíduos. Já Polonsky e Waller (2011) afirmam que um estudo de caso ajuda os pesquisadores a propor estudos mais amplos.

Muitos pesquisadores fazem críticas ao estudo de caso, devido à sua falta de rigor. Uma das suas limitações é não permitir generalizações. Entretanto, como afirma Yin (2005), o objetivo de um estudo de caso não é enumerar frequências e permitir generalizações estatísticas. O estudo de caso tem como objetivo ampliar a teoria e fazer generalizações analíticas. Neste

sentido, é interessante a observação de Riege (2003), que afirma que o estudo de caso não tem como pretensão substituir a pesquisa quantitativa.

Campomar (1991), por sua vez, afirma que há muito preconceito com relação ao estudo de caso, baseado normalmente em duas premissas equivocadas. A primeira baseada no desconhecimento dos críticos que consideram o estudo de caso pouco estruturado. A segunda baseada na premissa errada de que só tem valor o que pode ser quantificado. Campomar (1991) destaca as inúmeras pesquisas com tratamento estatístico sofisticado de dados mal coletados. Segundo o autor, o uso de uma técnica quantitativa sofisticada apenas porque ela está disponível tende a inverter a lógica da boa pesquisa, já que em muitas situações o pesquisador procura um problema no qual a técnica possa ser usada, ao invés de buscar a técnica adequada ao problema que está sendo estudado. Campomar (1991) acrescenta, ainda, que o fato de o estudo de caso não ser tão estruturado não o torna necessariamente fácil, como sustentam alguns críticos e, ao contrário, tornam sua boa aplicação um desafio para o pesquisador.

Uma vez ciente dos benefícios e limitações dos estudos de caso, podemos reafirmar sua adequação ao presente estudo.

3.3 Método da coleta de dados

De acordo com Collis e Hussey (2005), a escolha do método de coleta de dados deve levar em conta o tipo de pesquisa escolhida. Levando-se em consideração que este trabalho optou por uma pesquisa exploratória qualitativa, os comentários sobre métodos de coleta de dados serão feitos de acordo com esta orientação.

Collis e Hussey (2005) afirmam que

> […] os métodos qualitativos (fenomenológicos) contemplam uma combinação de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado, não a frequência, de certos fenômenos, que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 145).

No entanto, segundo Collis e Hussey (2005), um método de coleta de dados não é necessariamente qualitativo ou positivista por natureza. Há, segundo os autores, que se levar

em conta qual será o uso dos dados, de modo que mesmo uma pesquisa qualitativa poderá fazer uso de dados numéricos. De toda forma, uma variável pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa. A variável qualitativa é um atributo não numérico, ao passo que uma variável quantitativa é um atributo numérico de um indivíduo ou objeto.

Creswell (2009) afirma que a abordagem qualitativa em uma pesquisa oferece os seguintes métodos para a coleta de dados:

- a etnografia, que implica na coleta de dados no ambiente natural do grupo pesquisado;
- *Grounded theory*, que é uma estratégia em que o pesquisador constrói uma teoria de um processo ou interação baseado na visão dos participantes;
- estudos de caso em que o pesquisador explora em profundidade, delimitado no tempo e atividade, uma única ou poucas entidades ou fenômenos;
- o estudo fenomenológico, método em que o pesquisador examina a essência das experiências humanas sobre um fenômeno de acordo com a descrição dos participantes;
- o estudo narrativo, método de coleta no qual o pesquisador estuda a vida dos indivíduos e lhes solicita que forneçam histórias sobre suas vidas, relacionadas com o objeto do estudo.

Selltiz *et al*. (1975), por sua vez, listam como principais métodos de levantamento de dados para uma pesquisa qualitativa os seguintes:

- estudo da literatura sobre tema ou problema em estudo;
- entrevistas com pessoas que tenham experiência prática sobre o assunto objeto de estudo;
- estudo e análise de exemplos que permitam o entendimento do assunto ou problema em estudo.

Selltiz *et al.* (1975) ainda enfatizam que o estudo de exemplos especialmente identificados pode ser uma forma muito efetiva para o aumento da compreensão sobre o objeto em estudo. Mesmo um número pequeno de casos, desde que bem escolhidos, pode aumentar muito a compreensão sobre o problema em estudo. Os autores frisam ainda que o estudo de caso permite uma combinação de diferentes abordagens para fazer os registros durante a pesquisa.

Patton (1990) explica que uma pesquisa qualitativa pode coletar dados por meio de três formas, que são: entrevistas abertas em profundidade, observação direta e análise de documentos. Nas entrevistas, os respondentes emitem suas opiniões, sentimentos ou conhecimentos sobre os aspectos abordados, que são registradas pelo pesquisador. Na observação direta, o pesquisador descreve atividades, comportamentos, ações, processos e demais aspectos observáveis por ele. Já a análise de documentos é feita com registros organizacionais, clínicos ou de programas, memorandos, correspondências, publicações e relatórios oficiais, diários pessoais e respostas escritas de questionários com questões abertas e laudos. Podemos, de nossa parte, acrescentar que a visão de Patton (1990) é totalmente condizente com o estudo de caso. O autor ainda acrescenta que os estudos de caso propiciam uma visão profunda, detalhada e holística do problema estudado.

Collis e Hussey (2005) acrescentam que, tenha uma pesquisa um paradigma positivista ou qualitativo, sempre haverá uma combinação de entradas quantitativas e qualitativas. Segundo os autores, mais importante é buscar um equilíbrio entre variáveis qualitativas e quantitativas, de acordo com o objetivo geral da pesquisa e as necessidades de análise para o atingimento destes objetivos.

Uma vez que para este trabalho selecionou-se o tipo de pesquisa exploratória qualitativa, o estudo de caso foi escolhido, pela combinação de flexibilidade e riqueza que pode oferecer. Levando-se também em conta que a internacionalização de marcas brasileiras é um fenômeno relativamente recente e considerando-se a velocidade com que ocorrem alterações no ambiente globalizado de negócios, o estudo de caso mostra-se bastante adequado.

Para Yin (2005), uma das qualidades do estudo de caso é permitir a observação de fenômenos atuais de maneira holística e de forma real. É o método que nos confere a melhor condição de observação de um processo organizacional. Goode e Hatt (1972) consideram o estudo de caso uma abordagem intuitiva derivada da observação participante, que se utiliza de várias técnicas em conjunto, conferindo profundidade à pesquisa. Polonsky e Waller (2011) afirmam que no estudo de caso, ao contrário dos demais métodos de coleta de dados, sejam quantitativos ou qualitativos, o pesquisador está inserido na realidade, sendo, portanto, um observador privilegiado, podendo mudar a direção da coleta de dados, sempre em benefício dos melhores resultados para o estudo. Adicionalmente, complementa Campomar (1991), estudos de casos

oferecem flexibilidade para a exploração de aspectos ou relações que dificilmente seriam percebidos por métodos muito estruturados.

Yin (2005) sugere, como fonte para obtenção de dados para um estudo de caso, a documentação, o registro em arquivo, as entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Os documentos permitem comparações com as evidências obtidas por meio de outras fontes. Como os documentos podem ser muitos, centenas ou até mesmo milhares, é importante o discernimento do pesquisador quando de sua seleção. Entre os possíveis documentos a serem analisados estão cartas, memorandos, correspondências, minutas de reuniões, relatórios, documentos administrativos, propostas, etc. Tendo como pano de fundo sempre os objetivos da pesquisa, um bom critério para a seleção de um documento é o pesquisador compreender os objetivos desse documento encontrado no contexto do caso estudado.

Diversos autores defendem as entrevistas como forma de investigar assuntos complexos em profundidade. Godoi (2006) afirma que assuntos amplos e complexos podem ser mais bem investigados por entrevistas do que por questionários. Questionários não oferecem a flexibilidade necessária que um tema complexo necessita para ser bem explorado. Patton (1990) afirma que a entrevista, além de oferecer flexibilidade para a investigação, traz também a possibilidade de colher a visão do entrevistado. Selltiz *et al.* (1975) corroboram a visão de Patton (1990), ressaltando que a característica interativa da entrevista permite esta exploração de aspectos ocultos sobre um tema que um questionário não poderia alcançar. De nossa parte, podemos acrescentar que, levando-se em conta que um dos objetivos do estudo de caso é a construção da teoria, as entrevistas mostram-se extremamente adequadas.

De acordo com Godoi (2006), existem três modalidades de entrevistas qualitativas, que são: entrevista conversacional livre, entrevista padronizada e entrevista baseada em roteiro. Na entrevista conversacional, não há uma previsão de perguntas, e sim uma conversa livre em torno do tema. O próprio contexto em que ocorre a entrevista pode direcionar a conversa. Na entrevista padronizada aberta, há a utilização de uma mesma lista de perguntas para diferentes entrevistados, mas existe a abertura para respostas abertas por parte dos entrevistados. No caso de entrevista com roteiro, o entrevistador tem um guia com as questões a serem discutidas, mas que podem ser feitas com alguma liberdade de ordenação. O importante neste caso é assegurar-se de que todas as questões importantes foram abordadas.

Neste estudo, utilizaremos a terceira modalidade de entrevista, a entrevista baseada em roteiro, também chamada por Daymon e Holloway (2011) e Flick (2004) de entrevista semiestruturada ou parcialmente aberta. Segundo Daymon e Holloway (2011), neste tipo de entrevista um guia ou roteiro em torno do problema é estabelecido. O roteiro, mesmo não sendo um guia rígido, tem como função garantir que o pesquisador obtenha o mesmo tipo de dados de todos os entrevistados. Ainda sobre as vantagens da entrevista semiestruturada com roteiro, Patton (1990) afirma que com ele o entrevistador tem liberdade para navegar com mais fluidez dentro do campo a ser explorado, seguindo e aproveitando o ritmo do entrevistado. Selltiz *et al.* (1975) acrescentam ainda que este tipo de entrevista tem o benefício de permitir que a emoção e espontaneidade do entrevistado sejam captadas e conduzam a conversa na direção mais rica para a exploração do tema.

A escolha da entrevista semiestruturada com base num roteiro de questões confirma-se, portanto, como opção mais indicada para esta pesquisa porque, uma vez assegurado o foco da entrevista pelo roteiro, entrevistador e entrevistado podem ter a devida liberdade que a amplitude do tema requer para ser bem explorado.

No entanto, assim como todos os métodos de coleta de dados, a entrevista apresenta riscos e limitações. Selltiz *et al.* (1975) afirmam que a mesma liberdade do entrevistador, que tem vários aspectos positivos já mencionados, pode levar à dificuldade de comparação das entrevistas. Campomar (1991), por sua vez, enfatiza que a qualidade do processo depende muito das habilidades e experiência do entrevistador. Já Collis e Hussey (2005) afirmam que, apesar de suas desvantagens, as entrevistas permitem que o pesquisador faça perguntas mais complexas e novas perguntas, o que não seria possível com um questionário.

Godoi (2006) faz três recomendações para o bom uso da entrevista em profundidade. A primeira é conferir alguma liberdade para o entrevistado se expressar diante dos estímulos recebidos. A segunda é buscar algum equilíbrio entre o excesso de fragmentação e excesso de rigidez nas perguntas feitas. Finalmente, e talvez mais importante, é necessário ter abertura para a inserção a fim de permitir que o entrevistador possa incluir novas perguntas.

3.4 Projeto de estudo de caso

Segundo Riege (2003), o estudo de caso é visto como a mais subjetiva das metodologias qualitativas de pesquisa. Isto ocorre porque os pesquisadores têm um contato direto e muito próximo das organizações e pessoas pesquisadas. Em sendo assim, os pesquisadores devem fazer esforços para minimizar os efeitos de seu julgamento subjetivo no desenho do projeto e na coleta de dados.

De acordo com Yin (2005), os projetos de estudo de caso são de quatro tipos básicos e a partir de duas variáveis, que são o número de casos e a unidade de análise (os casos escolhidos propriamente). Casos únicos são mais indicados quando o pesquisador se defronta com um caso raro e relevante para a ampliação da teoria. Noutras condições, estudos de casos múltiplos são mais indicados porque trazem mais possibilidades de ampliação da teoria.

Campomar (1991) afirma que o estudo de casos deve ser feito com um número pequeno de situações, podendo, em algumas situações, ser até mesmo um único caso. O número reduzido de situações, inclusive, permitiria um melhor uso da técnica.

Yin (2005) enfatiza a importância de uma clara definição da unidade de análise. Os projetos holísticos estudam a natureza global de uma organização. Os projetos holísticos se justificam quando a teoria também for holística ou quando não puderem ser identificadas subunidades de análise. O estudo em subunidades pode ser útil do ponto de vista de permitir observações detalhadas e operacionais, mas o processo deve ser conduzido de maneira a permitir o retorno à unidade de análise original mais ampla.

Com base nas ponderações feitas pelos autores pesquisados, resta adequado no nosso entender o uso de um pequeno número de casos, até para que o método seja utilizado da melhor forma possível. No entanto, o uso de apenas um caso parece extremamente arriscado, já que, ao aprofundar o estudo de apenas uma empresa, há o risco de se deparar com peculiaridades e dificuldades que podem limitar a qualidade da pesquisa. Além disto, como afirmam os autores pesquisados, o uso de um único caso apenas se justifica quando se defronta com um caso raro, o qual não foi identificado.

De acordo com Eisenhardt (1989), no método de estudo de caso, os casos são selecionados com base na utilidade teórica e não por razões estatísticas. Em sendo assim e conforme visto na revisão bibliográfica, considerando-se que um dos desafios da internacionalização de marcas é lidar com estereótipos que os compradores têm a respeito do país de origem, este trabalho optou por fazer o estudo de dois casos, sendo um para produtos voltados aos consumidores finais BtoC (*Business to Consumer*) e outro voltado a clientes organizacionais BtoB (*Business to Business*).

De acordo com Solomon (2011), consumidores finais processam suas decisões de compra com base numa combinação de fatores, tanto racionais como emocionais de difícil identificação. Há situações em que uma decisão de compra é tomada passo a passo, contemplando tanto critérios racionais como emocionais. No entanto, há situações em que uma decisão de compra é tomada rapidamente, de forma impulsiva. Em ambos os casos o efeito pais de origem (COO-effect) pode, segundo Solomon (2011), exercer influência na tomada de decisão, já que o país de origem pode significar um atalho para uma decisão mais rápida e segura. De nossa parte, podemos acrescentar, com base na revisão bibliográfica, que, se as decisões são tomadas mais rapidamente, é provável que estereótipos sobre o país de origem sejam mais relevantes. Já as compras organizacionais, de acordo com Solomon (2011), são mais organizadas; nelas a venda pessoal é mais importante, as decisões são muitas vezes tomadas em grupo e com base numa multiplicidade de informações. Ou seja, na compra organizacional, temos um tipo de comportamento mais racional e menos emocional, no qual espera-se que o estereótipo quanto ao país de origem possa exercer menos influência ou que, ao menos, as empresas vendedoras tenham mais condição de superá-lo.

3.5 Seleção das unidades de análise

O caso selecionado para estudo é a unidade de análise, e, de acordo com Yin (2005), esta escolha deve ser feita levando-se em conta o objetivo do estudo. Neste sentido, parece adequado revisar o objetivo do presente trabalho: aumentar o conhecimento de como as empresas brasileiras estão gerenciando a relação de suas marcas com a marca Brasil, em processos de internacionalização de suas marcas.

Definiu-se, como primeiro critério de escolha, a empresa ter de algum modo já iniciado seu processo de internacionalização. Neste sentido, considerou-se que as empresas a serem analisadas deveriam ter pelo menos dois anos de experiência em processos de internacionalização. A experiência é útil para a riqueza do caso estudado, na medida em que tais empresas já se confrontaram com problemas de implementação e as possíveis divergências entre o cenário planejado e o encontrado. Outro critério utilizado foi a empresa ter um planejamento minimamente estruturado de internacionalização de sua marca, de modo que possam ser feitas comparações entre os modelo utilizado e aquilo apontado pela revisão bibliográfica sobre o tema. Deste modo, uma das fontes utilizadas como referência para a seleção das empresas a serem estudadas foi a Apex-Brasil, agência governamental que tem entre suas atribuições apoiar as exportações brasileiras e a internacionalização de empresas brasileiras. Foram contatadas as unidades de internacionalização de empresas por meio de seu gestor de relacionamento com empresas, Sr. Expedito Silva, e a unidade de estratégia de mercado por intermédio de seu coordenador o Sr. Juarez Leal.

Após estas consultas, foram selecionadas as duas empresas a serem estudadas: Giraffas e Embraer. A marca Giraffas poderia permitir análises para comportamentos de compra voltados para o consumidor final e que tendem a ser mais emocionais e, portanto, mais influenciados por estereótipos a respeito do país de origem. Já a marca Embraer permitiria análises para comportamentos de compra voltados para o consumidor organizacional, que tendem a ser mais racionais e, portanto, pelo menos em teoria, menos influenciados por estereótipos a respeito do país de origem. Além disso, com os *cases* Giraffas e Embraer, teríamos riqueza de comparação no que diz respeito ao foco de cada um dos negócios, visto que, enquanto no caso da Rede Giraffas o foco é a prestação de serviço, no caso da Embraer o foco é a venda de um produto tangível. Ambas as empresas são recomendadas pela Apex-Brasil como empresas que contam com planejamento de internacionalização de suas marcas. No entanto, enquanto a Rede Giraffas iniciou seu processo de internacionalização há pouco mais de dois anos, a Embraer, desde sua fundação, já se voltou para o mercado internacional, sendo esta diferença de experiência mais uma distinção entre os dois casos, que poderia permitir comparações interessantes.

O uso de uma rede de franquias como a Rede Giraffas tem o benefício adicional que é o fato de se tratar de empresa que se internacionaliza por meio de franquias, formato de negócio no qual a marca é uma variável sempre utilizada, segundo Khauaja (2009). Além disso, segundo

vários autores estudados durante a revisão bibliográfica (SPERS, 2007; GOUVEA NETO, 1998; KHAUAJA, 2009), o sistema de franquias é uma das maneiras de internacionalização mais rápidas, podendo os aprendizados com o caso Giraffas serem úteis para diversas outras empresas brasileiras com objetivos de internacionalizarem suas marcas com maior rapidez. Khauaja (2009) estudou a internacionalização de empresas de várias franqueadoras brasileiras, entre as quais não estava Giraffas. A autora utilizou, como método para sua pesquisa, a pesquisa qualitativa com entrevistas baseadas em roteiro e análise do conteúdo para 10 empresas. Acreditamos que, com a utilização do estudo de caso neste trabalho, temos a oportunidade de oferecer uma perspectiva de análise um pouco diferente do processo de internacionalização de marcas brasileiras, da feita por Khauaja (2009) e com marcas não estudadas pela autora.

Spers (2007) estudou a internacionalização de empresas brasileiras por meio do método do estudo de caso. No entanto, a autora estudou a internacionalização de empresas brasileiras como foco na operação como um todo e não na marca, sendo que tanto Giraffas como Embraer não estão entre as empresas estudadas.

Já Embraer, além de trazer a riqueza da análise do caso de uma empresa que atua num mercado com processos de compra mais racionais, trata-se de uma das empresas brasileiras com maior percentual de suas vendas oriundas do mercado externo.

A escolha final dos dois casos estudados também levou em conta a riqueza de dados encontrada e a disponibilidade das empresas e entrevistados em fornecer tais informações, já que a acessibilidade à informação é um critério relevante para a seleção final da unidade de análise e para a qualidade final da pesquisa.

3.6 Protocolo para o estudo de caso

De acordo com Collis e Hussey (2005), a análise de protocolo é um método de coleta de dados usado dentro das abordagens fenomenológicas, para identificar os processos mentais na solução de problemas.

Yin (2005) diz que o protocolo permite mais confiabilidade no processo de coleta de dados. De acordo com o autor, um protocolo de estudo de caso bem estruturado deve prever:

1. visão geral do projeto: título e objetivos do estudo;
2. procedimentos de campo: aspectos metodológicos, unidades de análise, fontes de evidência, instrumentos de coleta de dados, aplicadores das entrevistas;
3. perguntas previstas: dados da unidade de análise, dos entrevistados, campos a investigar;
4. guia para o relatório.

Collis e Hussey (2005) afirmam ainda que, por meio de um bom protocolo, é possível avaliar a maneira de as pessoas se comportarem e pensarem em uma determinada situação a partir da colocação de um problema ou questão. Às vezes, o participante coloca perguntas adicionais que podem levar a novas perguntas por parte do pesquisador.

De acordo com Collis e Hussey (2005), os dados verbais podem ser gerados de várias maneiras. A verbalização retrospectiva ocorre quando o entrevistado descreve processos depois que já aconteceram. A verbalização simultânea ocorre quando se pede para o entrevistado descrever seus pensamentos à medida que realiza uma tarefa. No que diz respeito à verbalização simultânea, há dois tipos: *relatos diretos* e *protocolo de pensar alto.* O primeiro ocorre quando o entrevistado descreve comportamentos específicos, e o segundo quando ele relata os pensamentos que lhe vêm à mente.

Pesquisas com análise de protocolo tendem a envolver poucos participantes porque a formulação do problema ou perguntas deve ser feita minuciosamente pelo pesquisador. O protocolo para estudo de caso utilizado nesta pesquisa está no Apêndice 1.

4 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Os dados e informações apresentados sobre cada um dos casos estudados são provenientes das fontes consultadas. Procurou-se utilizar o mesmo tipo de fonte de informação para ambos os casos, de maneira a se facilitar a comparação entre eles.

Posteriormente, foi feita uma análise de cada um dos casos à luz do referencial teórico apresentado na revisão bibliografia.

Finalmente, foi feita uma análise comparativa entre os dois casos: Rede Giraffas e Embraer.

4.1 Apresentação do Caso Giraffas

4.1.1 Fontes de informações consultadas

As fontes de informações consultadas para o caso Giraffas foram entrevistas, observações, documentos e páginas na Internet.

4.1.1.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com o Sr. Alexandre Guerra, atual presidente executivo da operação do Brasil, com o Sr. Carlos Vanegas, Diretor de *Marketing* da operação dos Estados Unidos, e João Barbosa, CEO da operação norte-americana da Rede Giraffas. A entrevista mais completa e com maior profundidade ocorreu com o Sr. Alexandre Guerra, que, antes de assumir a presidência executiva da operação Brasil, foi responsável por toda a concepção do projeto de entrada da marca nos Estados Unidos, incluindo a contratação da equipe que está implementando o projeto no mercado norte-americano.

4.1.1.2 Observações

As observações presenciais foram realizadas no Restaurante Giraffas do Shopping Ibirapuera, em São Paulo/SP, nos dias 16 e 17 de novembro de 2012.

4.1.1.3 Documentos

REDE GIRAFFAS. Apresentação estratégia de internacionalização. Documento não publicado. São Paulo, 2012.

4.1.1.4 Páginas na Internet

GIRAFFAS. *Brazilian steaks & burgers*. Disponível em: <http://www.giraffas.com/>. Acesso em: 28/11/2012.

GIRAFFAS. Sanduíches e grelhados. Disponível em: <http://www.giraffas.com.br/>. Acesso em: 28/11/2012.

REDE DE RESTAURANTES GIRAFFAS. Disponível em <http://twitter.com/redeGiraffas>. Acesso em: 28/11/2012.

REDE GIRAFFAS. Disponível em: <http://www.facebook.com/redeGiraffas>. Acesso em: 28/11/2012.

REDE GIRAFFAS. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/redeGiraffas>. Acesso em: 03/12/2012.

4.1.1.5 Notícias na Imprensa

ALASSE, L. Giraffas celebra 30 anos com expansão e mudanças. **Exame.com**. 23/04/2012.

BARRETO, L. Como a lanchonete Giraffas virou um negócio de 500 milhões de reais. **Revista EXAME**, ed. 40, 2011.

DELBONI, C. Giraffas – cadeia de fast-food brasileira – vai investir mais de R$ 35 milhões na Flórida nos próximos cinco anos. **Portal IG**. 05/04/2012. Disponível em: <http://colunistas.ig.com.br/diretodemiami/2012/04/05/giraffas-%E2%80%93-cadeia-de-fast-

food-brasileira-vai-investir-mais-de-r35-milhoes-na-florida-nos-proximos-cinco-anos/>. Acesso em: 29/10/2012.

SOUSA, I. Giraffas investe R$ 2 milhões em restaurante conceito. **Exame.com.** Acesso em: 29/10/2012.

VAZ, T. A Caminho dos EUA. **Revista Isto É Dinheiro**, ed. 649, 12/11/2010.

4.1.2 Gestão da Marca Giraffas

4.1.2.1 Histórico da Marca

A marca Giraffas foi criada em 1981, e o histórico da marca e da própria empresa nestes 31 anos de história pode ser dividido em três décadas distintas, que são a década de 1980, a década de 1990 e a década de 2000.

O nascimento da empresa tem um lado curioso para a história da marca, já que havia em Brasília, no início da década de 1980, uma lanchonete Giraffas que havia fechado. Após este fechamento, os dois sócios que deram início ao que hoje é a rede Giraffas adquiriram a lanchonete e a reabriram, em 1981, com o mesmo nome. Durante essa década de 1980, a rede cresceu lentamente, na região do Distrito Federal, mas já com algumas iniciativas que demonstravam preocupação com a gestão da marca. Em 1987, foi veiculado o seu primeiro comercial de televisão. Em 1988, a marca teve sua primeira campanha publicitária de mais impacto. No final da década, mais especificamente em 1990, a rede Giraffas inaugura a sua primeira loja num Shopping Center, no Conjunto Nacional de Brasília. A figura 11 apresenta fatos marcantes da história da rede Giraffas na década de 1980.

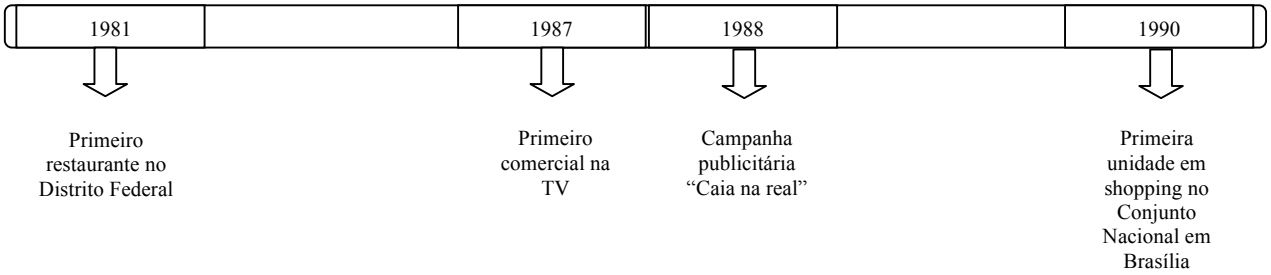


Figura 11 - Histórico Giraffas Década de 1980.

FONTE: GIRAFFAS, 2012.

No início da década de 1990, a rede contava com cinco restaurantes próprios no Distrito Federal. Nessa mesma década, a rede começou a entender que o modelo de franquias poderia ser uma opção para o seu crescimento e, para tanto, reorganiza seu modelo de negócios. Como parte integrante desta nova estratégia, a empresa decide criar a Central Produtora de Alimentos (CPA), que tinha como objetivo apoiar o crescimento por meio de franquias, abastecendo a rede com produtos de fabricação própria, prontos ou semiprontos. A ideia era obter uma vantagem competitiva no custo de produção. Em 1992, houve a abertura do primeiro restaurante fora do Distrito Federal, no Shopping Flamboyant, em Goiânia, e da primeira unidade franqueada na cidade de Sobradinho/DF. Em 1993, a rede participa da ABF Franchising Expo, com o objetivo de divulgar a marca e atrair novos franqueados para a rede. Em 1994, dando sequência ao seu plano de expansão, é aberta a primeira unidade no estado de São Paulo, na cidade de Bauru. No entanto, apesar do fato de que a rede começava a crescer baseada no sistema de franquias, este ano de 1994 marca uma crise que foi um divisor de águas na gestão da Rede Giraffas. A CPA não se mostrou rentável e, ao contrário do que se esperava, tornou-se uma operação pesada e deficitária. Como meio de buscar capitalização, a empresa vendeu a central produtora de alimentos e algumas unidades. Em seguida, decidiu basear sua estratégia de negócio em dois grandes pilares: crescimento por meio do sistema de franquias, foco na operação comercial e de *marketing*. No que diz respeito à operação de *marketing*, decidiu-se por um reposicionamento da marca, ampliando a oferta por meio da introdução da linha de grelhados. A reorientação do negócio mostrou-se acertada e a Rede Giraffas retomou sua trajetória de crescimento, sendo que, ao final da década de 1990, a rede inaugurou a sua primeira unidade na cidade de São Paulo e, no ano 2000, a primeira unidade na cidade do Rio de Janeiro. Ao final da década, a rede tinha 65 restaurantes contra os 5 restaurantes com os quais tinha fechado a década de 1980. A esta altura, o faturamento atingia R$ 50 milhões de reais por ano, com 6 milhões de clientes atendidos anualmente e a geração de 1.500 empregos diretos. Segundo os gestores da rede Giraffas entrevistados, o reposicionamento da marca ocorrido nesta década foi decisivo para a mudança de situação da empresa. A figura 12 apresenta fatos marcantes da história da rede Giraffas na década de 1990.

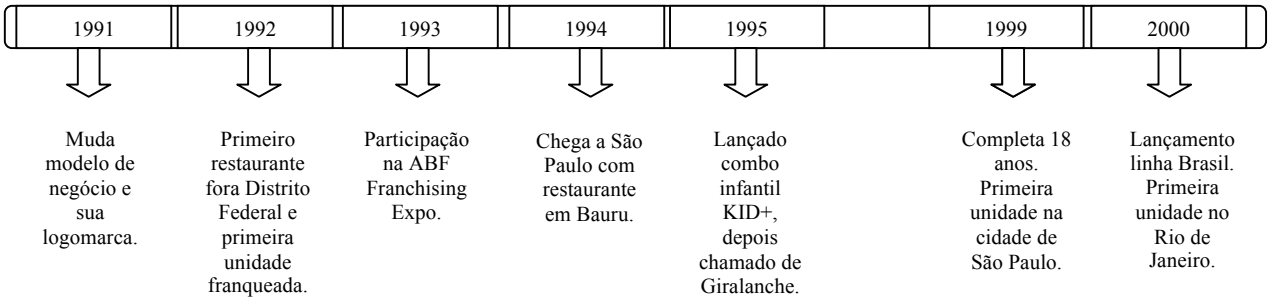


Figura 12 - Histórico Giraffas Década de 1990.

FONTE: GIRAFFAS, 2012.

A década de 2000 marca um período de muito crescimento para a Rede Giraffas. Em 2002, a rede chega a 100 restaurantes. O foco no cliente permitiu o aprimoramento do portfólio de produtos e da comunicação. Como uma evolução do Giralanche, o Giraprato é lançado em 2003. Trata-se de um prato para as crianças, que procurava entregar sabor e uma alimentação balanceada atendendo também às expectativas dos pais, cada vez mais preocupados com nutrição e alimentação saudável. Em 2002, foi lançada a Gira Turma, grupo de personagens voltados para o público infantil. Ao completar 25 anos, em 2006, a rede patrocina um grande festival de música, chamado de Gira Festival, na cidade de Brasília, que procurou reunir o melhor do *rock* nacional: Paralamas do Sucesso, Capital Inicial e Dado Villa Lobos. Nesse mesmo ano de 2006, ocorreu também o patrocínio da turnê da Banda Rebeldes pelo Brasil. Dando sequência a uma década de mais agressividade na comunicação da massa, ocorreram campanhas com garotos propaganda, como o ator Murilo Rosa, tentando trazer uma nova personalidade para a marca. Foram também lançadas, em 2008, as Girafinhas Fantoches, que são brinquedos que se transformaram em personagens da marca.

Em 2010, já começando a pensar no seu processo de internacionalização, a rede abre sua primeira unidade fora do Brasil, em Cidade Del Leste, Paraguai. Muito embora Cidade Del Leste seja uma cidade praticamente ao lado do Brasil, esta já era uma primeira tentativa de entender como gerenciar a marca fora do país. No ano de 2011, é aberto o primeiro restaurante na cidade de Miami, nos Estados Unidos, país escolhido para iniciar a internacionalização mais efetiva da marca. A década de 2000 termina com o Giraffas atingindo um faturamento de 520 milhões de dólares, atendendo a 35 milhões de clientes ano, gerando 8 mil empregos diretos e com 340 restaurantes. A figura 13 apresenta fatos marcantes da história da rede Giraffas na década de 2000.

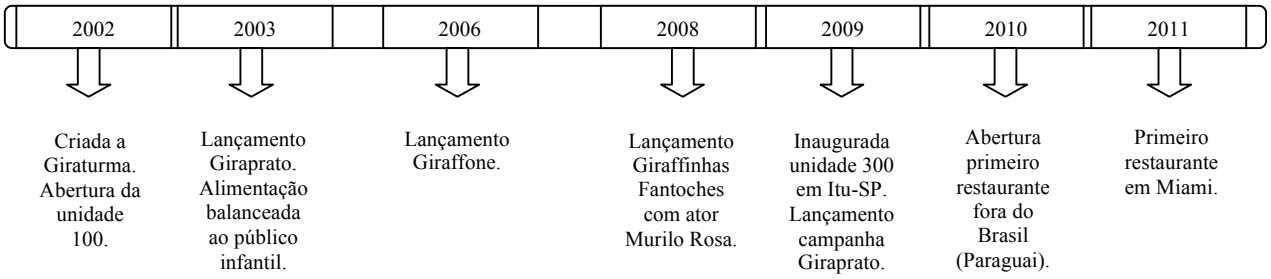


Figura 13 - Histórico Giraffas Década de 2000.

FONTE: GIRAFFAS, 2012.

Uma análise geral da história da empresa e da marca mostra que a reorientação estratégica definida em 1995 foi fundamental para garantir a sobrevivência da empresa e seu crescimento. A desintegração vertical que implicou na abertura de mão da produção própria de parte dos alimentos para se focar na operação do restaurante, *marketing* e no comercial foi fundamental. Com isso, a gestão pôde se voltar também para um processo de construção de marca mais estruturado até chegar ao processo de internacionalização iniciado em 2010.

4.1.2.2 Linha de Produtos

A linha de produtos Giraffas no mercado brasileiro é composta, basicamente, por dois grupos de produtos: a linha de sanduíches, que deu origem à rede, e a linha de grelhados, que foi introduzida em meados da década de 1990.

A linha de sanduíches tem várias opções, desde os mais voltados para o público infantil, normalmente menores, até aqueles dirigidos ao público adulto, normalmente maiores. Algumas combinações de cardápios, os chamados “Combo”, são oferecidas tanto na linha de sanduiches como na linha de grelhados. Especificamente para o público infantil há os combos Giralanche e Giraprato, acompanhados por um brinquedo. A linha de pratos grelhados é baseada em pratos que tem um grelhado (frango, carne, linguiça ou peixe) com combinações de diferentes guarnições que podem ser escolhidas (fritas, farofa, arroz, feijão, minissalada e algumas outras eventuais). É oferecida também uma linha de sobremesas.

De um modo geral, segundo o próprio gestor entrevistado, numa comparação com a concorrência, a marca oferece um conjunto de opções comparável na linha de sanduíches, mas

deixa um pouco a desejar na linha de sobremesas. Já a linha de pratos grelhados pode ser considerada um diferencial com relação à concorrência.

No caso dos Estados Unidos, a linha de produtos segue o mesmo princípio, de ter uma linha de sanduíches e uma linha de grelhados, muito embora com algumas adaptações ao mercado americano.

4.1.2.3 Estrutura de Gestão

Desde que o sistema de franquias se intensificou e se solidificou na década de 1990, a empresa tem uma estrutura de gestão em que a operação dos restaurantes é feita por meio dos franqueados, enquanto que a gestão estratégica da marca e do processo de expansão é feita pelo franqueador. Na matriz, há uma equipe de 150 pessoas, divididas em 5 diretorias (diretorias de *marketing*, operações, pessoas, expansão e implantação) e um presidente da operação Brasil, que responde ao presidente do conselho. O acionista principal e fundador foi para a presidência do conselho. A atual estrutura de gestão foi implantada após uma consultoria realizada em 2010. Estas mudanças são consideradas como um segundo estágio na estratégia de aprimoramento da gestão da empresa, tão importante quanto a reorientação estratégica experimentada em 1995.

A diretoria de *marketing* tem cerca de 30 pessoas entre analistas, gerentes e suporte. Na equipe de suporte, há analistas de *marketing*, de pesquisa e analistas de *trade marketing*. A área de *trade marketing* é a responsável por identificar oportunidades de negócios, de promoção, de incremento de vendas, conforme a localização das lojas. Trata-se de uma área considerada importante para a geração de resultados.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, existe um presidente da operação Estados Unidos e que também responde ao conselho na matriz. Embora haja troca de informações com a operação brasileira, as gestões são independentes, e cada mercado opera com sua própria estrutura. No entanto, pelo próprio porte da operação ainda pequeno, a estrutura de gestão para o mercado americano ainda é bem enxuta. Nos EUA, além do presidente, há só mais uma diretoria que é a de *marketing*, justamente porque a prioridade é o processo de construção de marca.

4.1.2.4 SIM – Sistema de Informação de Mercado

Em termos de SIM, a empresa faz uso em diferentes proporções de três pilares: banco de dados, inteligência de *marketing* e pesquisa de *marketing*.

No que diz respeito à pesquisa, estas passaram a ser utilizadas de maneira mais intensa a partir da década de 2000, principalmente as qualitativas para algumas definições de produto e decisões que diziam respeito a campanhas e processos de comunicação.

Do ponto de vista de dados internos, à medida que a empresa cresceu, se profissionalizou e aumentou seu número de restaurantes, também houve a preocupação da criação de um sistema de gestão, formação de um banco de dados que permitisse avaliação de resultados, efetividade de campanhas, de promoções e de reduções de preço. Sob a ótica dos gestores entrevistados, a empresa considera que tem um conjunto de dados internos e avaliações estatísticas que permitem suportar a tomada de decisões de gestão de maneira adequada.

No que diz respeito à inteligência de *marketing*, a equipe de analistas de *marketing* tem entre suas atribuições buscar estas informações, sobretudo da concorrência, em outras fontes tais como imprensa, internet e diretamente no campo. No caso mais específico da equipe de *Trade Marketing*, a ida ao campo é bastante incentivada para a observação e busca de informações. Importante enfatizar que criar esta cultura da ida ao campo, entre todos os 150 colaboradores do escritório da matriz, tem sido uma preocupação nos últimos anos.

Esta cultura mais recente de busca de informação para a tomada de decisão mostrou-se bastante importante para a entrada da marca no mercado norte-americano. Além das visitas ao mercado, que foram feitas pelos gestores da Rede Giraffas, o escritório da Agência Brasileira de Promoção e Exportação (Apex-Brasil) nos EUA deu um importante apoio na busca de dados secundários sobre o mercado norte-americano. Tais dados foram utilizados pela Rede Giraffas para confirmar sua premissa inicial de que o mercado norte-americano era um mercado interessante para o início do processo de internacionalização. Adicionalmente, os dados obtidos também serviram como subsídio para cálculos de investimento e para elaboração do cronograma de entrada no mercado americano. Entre os dados, havia informações de renda *per capita*, tamanho do mercado de *fast-food* na Flórida, gasto médio

anual das pessoas nesse tipo de alimentação e mapeamento da concorrência atuante no mercado.

4.1.2.5 Segmentação

O mercado brasileiro foi segmentado pela rede com base em dois grupos de variáveis principais: geográfica e demográfica. As variáveis geográficas sempre foram aquelas mais utilizadas ao longo da história da Rede Giraffas para orientar o crescimento da rede. A definição da entrada em novas cidades ou bairros, sempre seguiu o princípio da saída gradual de Brasília e Goiânia, origens da marca, para o leste do país, tentando manter certa coesão na presença da marca, evitando-se a abertura de novos restaurantes muito distantes uns dos outros. De forma complementar, as variáveis demográficas também eram utilizadas para a definição desta entrada. No caso das variáveis demográficas, a Rede Giraffas sempre buscou as classes A, B e C. Embora os gestores hoje já saibam que as variáveis comportamentais são importantes, a marca nunca as utilizou efetivamente. No entanto, o que se percebeu gradualmente é que a marca começou a atingir, nas cidades onde atua, um público um pouco mais preocupado com a alimentação e nutrição. Este resultado parece ter sido uma decorrência natural da própria linha de pratos com grelhados da Rede Giraffas. O atingimento deste público, portanto, foi mais uma coincidência do que fruto de uma estratégia de segmentação e posicionamento estruturada.

Na medida em que a rede começou a considerar a internacionalização da marca, ela foi baseada em duas premissas: a oportunidade de crescimento fora do mercado brasileiro e oportunidade de aprendizado para melhoria da atuação no mercado brasileiro. Neste sentido, o mercado americano foi identificado como sendo o mais atrativo, seja pelo seu porte, seja pelo seu nível de competição que permitia uma ótima oportunidade de aprendizado. O momento de entrada também foi considerado oportuno, uma vez que a crise de 2008, que repercute até hoje, reduziu os custos de entrada já que os aluguéis baixaram de preço no mercado norte-americano.

Uma vez decidido o mercado de entrada, a decisão pela Flórida obedeceu à lógica semelhante, já que o estado oferece um mercado de porte e competitivo, com o benefício de ser o estado norte-americano mais facilmente acessível pelos gestores da marca. O público, do ponto de

vista demográfico, não é diferente do público buscado no mercado brasileiro e seria o equivalente às classes A, B e C.

Posteriormente à tomada da decisão de entrada no mercado norte-americano, a rede segmentou o mercado americano do ponto de vista da oferta, identificando cinco segmentos de marcas atuando no mercado norte-americano de *fast-food*. O segmento da base do mercado foi denominado como sendo o *quick-service*, o mais rápido e barato do mercado, sem a oferta de serviço de mesa, comida rápida e de qualidade média ou baixa, com *ticket* médio de dois a seis dólares. Neste segmento, atuam marcas como McDonald's e KFC (Kentucky Fried Chicken). O segmento imediatamente superior foi denominado de *Fast Casual*, já com a oferta de algum serviço, com compra feita no caixa, mas entrega feita na mesa (por conta de uma numeração e de uma senha), com comida e apresentação um pouco superior e *ticket* médio de seis a doze dólares. A figura 14 ilustra a segmentação da oferta no mercado norte-americano de *fast-food*.

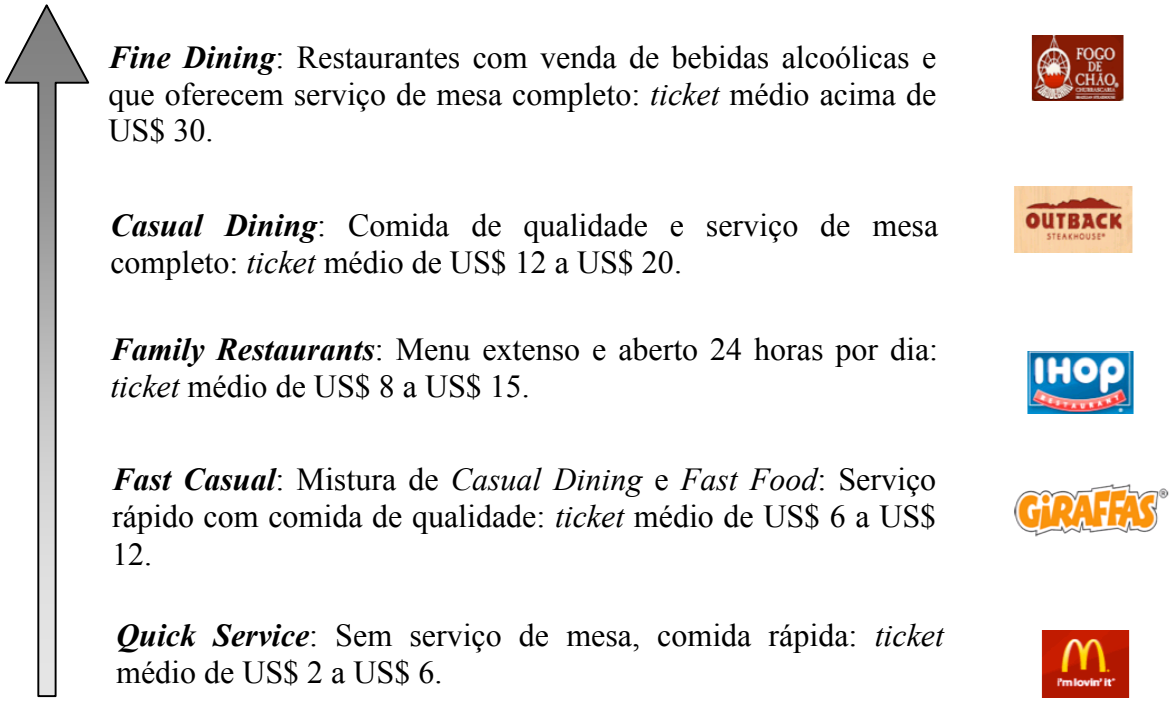


Figura 14 - Segmentação da Oferta Mercado Norte Americano.

O próximo segmento foi denominado como *Family Restaurant*, restaurantes com cardápio extenso, pratos mais elaborados e *ticket* médio de 8 a 15 dólares. Neste segmento, atuam marcas como IHoop e Wendy's. O segmento superior foi denominado como *Casual Dining*,

oferecendo comida de qualidade, serviço de mesa completo, *ticket* médio de 12 a 20 dólares. Neste segmento, atua a marca Outback. O último segmento foi denominado como *Fine Dining*, com pratos mais finos, de qualidade elevada, venda de bebidas alcoólicas, serviço completo e *ticket* médio acima de 30 dólares. Neste segmento, atua a marca brasileira Fogo de Chão.

A marca Giraffas decidiu atuar no segmento *Fast Casual*, em função de este segmento não ser tão competitivo e de a capacidade da oferta da marca ser atraente em comparação com a competição. Um mapeamento da concorrência no segmento mostrou que há várias marcas atuando neste segmento, todas com a tendência ao posicionamento étnico com predominância de três grupos. O primeiro grupo é a cozinha asiática, como a japonesa, tailandesa, coreana e, principalmente, chinesa. O segundo grupo é a europeia com diferentes origens, com predominância da culinária italiana. O terceiro grupo é a mexicana. No entanto, uma análise mais detalhada das marcas do segmento mostrou que estes restaurantes étnicos nos Estados Unidos, na verdade, são híbridos étnicos: um tipo de mexicano/americano, asiático/ americano e o europeu/americano. Todos os pratos étnicos sofreram adaptações aos padrões americanos e os restaurantes não são restaurantes étnicos puros.

4.1.2.6 Posicionamento

O posicionamento da marca no mercado brasileiro envolve, em termos de público-alvo, a busca por pessoas de todas as faixas etárias, das classes A, B e C. Do ponto de vista comportamental, trata-se de um público mais voltado para uma alimentação rápida e nutritiva.

O escopo de categoria da marca Giraffas no Brasil é até certo ponto bastante amplo, sendo definido como *fast-food* ou comida rápida.

A diferenciação da marca Giraffas no Brasil está baseada numa combinação de nutrição e qualidade a um preço justo. É uma diferenciação, portanto, baseada na relação custo/benefício. Este conjunto de diferenciação demonstra certa fragilidade do posicionamento da marca para o mercado brasileiro, que é a falta de um diferencial emocional ligado à experiência de consumo. Os próprios gestores informam que a análise das vendas aponta queda acentuada nos finais de semana. Segundo a empresa, a marca no mercado

brasileiro acabou construindo uma diferenciação mais baseada numa alternativa de alimentação cotidiana, do que uma alternativa ligada ao prazer. Esta situação é vista como um limitante para a elevação do *ticket* médio e aumento do faturamento.

Para o mercado norte-americano, o posicionamento sofreu algumas adaptações, seja em função de aproveitar melhor a oportunidade do mercado, seja como forma de testar um novo posicionamento a ser posteriormente trazido para o Brasil.

Em termos de público-alvo, no mercado norte-americano também se buscam as classes A, B e C, mas sem tanto foco nas classes B e C. O objetivo é elevar um pouco a classe social do público-alvo da marca.

O escopo de categoria de atuação no mercado norte-americano, o *fast casual* é um pouco mais restrito do que no mercado brasileiro, em que o escopo é mais amplo.

Assim como no Brasil, a diferenciação da marca Giraffas nos Estados Unidos também procura entregar uma combinação de nutrição e qualidade a um preço justo. No entanto, espera-se entregar nos Estados Unidos uma experiência de consumo mais agradável do que a oferecida no mercado brasileiro. O objetivo da marca é entregar esta melhor experiência por meio da descontração no serviço e no ambiente do restaurante. Os gestores estão atentos à possibilidade de estas diferenças serem vistas como uma incoerência. Na verdade, a marca entende o posicionamento utilizado no mercado norte-americano como uma evolução do posicionamento da marca no mercado brasileiro. A internacionalização é vista como um teste deste novo posicionamento, que também poderá ser gradualmente implementado no mercado brasileiro, buscando a elevação do *ticket* médio e das vendas nos fins de semana. Faz parte também do processo de diferenciação da marca no mercado americano a sua apresentação como uma marca brasileira.

4.1.2.7 Associação com a Marca Brasil

Quando a empresa começou a pensar no processo de internacionalização já existia uma primeira percepção de que a associação com a marca Brasil seria positiva em função do novo posicionamento que se buscava. No entanto, algumas informações foram buscadas para uma

melhor compreensão da percepção que as pessoas tinham com relação ao Brasil. Os resultados mostraram que, de um modo geral, as percepções eram mais positivas do que negativas. Foram identificados alguns traços ligados à imagem do Brasil que foram posteriormente aproveitados no processo de entrada no mercado norte-americano. Estes traços eram basicamente alegria e descontração, que a marca Giraffas decidiu aproveitar na definição de seu posicionamento para o mercado norte-americano. Além da decisão de fazer uma associação explícita com a origem brasileira, a marca decidiu que a forma de entregar estes traços seria por meio do serviço prestado e da ambientação da loja. Do ponto de vista de produto, o que se descobriu foi que a marca Brasil tem hoje uma forte associação com carne. Esta associação é mais com a picanha, que já é conhecida nos EUA como um corte de carne brasileiro, muito apreciado e valorizado, talvez por conta do sucesso de churrascarias brasileiras como a Fogo de Chão.

A associação com a "Marca Brasil", portanto, foi entendida pelos gestores da Rede Giraffas como algo que agregaria valor ao processo de diferenciação da marca. Em termos de serviço, esta brasilidade deveria estar presente na descontração e alegria do ambiente. Este diferencial no serviço, inclusive, foi encarado como um dos pilares para posicionar a marca no segmento *fast casual* e acima do *quick service*. Em termos de produto tangível, a associação com a marca Brasil ajuda a remeter mais rapidamente a carnes, mais especificamente, grelhados, com destaque para a picanha. Considerando-se que, dentro do portfólio da marca Giraffas, uma das linhas é baseada nos grelhados, e a outra linha é baseada nos sanduíches; a associação com a marca Brasil foi desde o início vista como um diferencial para a linha de grelhados.

No que diz respeito a eventuais traços negativos da marca Brasil, apareceram aspectos ligados à desorganização e até com certo nível de corrupção presente no país. No entanto, estes traços negativos eram mais tênues e suaves do que os traços positivos. Adicionalmente, os traços negativos encontrados não foram considerados relevantes no processo de escolha do público final no contexto da categoria *fast-food*. Mesmo no contexto das relações comerciais BtoB com parceiros e fornecedores, nas quais estes traços negativos de imagem poderiam ser mais relevantes e afetar os negócios, os gestores da empresa afirmam que atualmente esses parceiros comerciais estão muito mais informados da verdadeira realidade brasileira. Neste sentido, estas relações são menos afetadas por estereótipos, e, mesmo quando é o caso, o cotidiano da realidade da relação comercial rapidamente corrige as distorções de visão. No

entanto, há um traço positivo de imagem da marca Brasil junto a este público organizacional, traço este de certa forma ligado à descontração e alegria, que é a flexibilidade. Esta flexibilidade acaba se traduzindo como um diferencial positivo no jeito brasileiro de fazer negócios.

4.1.2.8 Produto

A linha de produtos da Rede Giraffas tanto no Brasil quanto nos EUA está baseada em duas grandes vertentes, que são a linha de sanduíches e a de grelhados. No entanto, a linha oferecida no mercado brasileiro é mais ampla, por algumas razões. A primeira delas é operacional, já que a rede de restaurantes no Brasil é muito maior e, por enquanto a Rede Giraffas tem apenas 4 restaurantes nos EUA. Desta, maneira, por uma questão de escala, seria difícil trabalhar com um cardápio muito extenso nos EUA. A outra razão é de mercado, já que, segundo os gestores da Rede Giraffas, no segmento *fast-casual*, no qual a rede decidiu se posicionar, os cardápios não são muito extensos, e o tempo de decisão de compra do americano não é muito grande. De toda maneira, na linha americana, ainda que com oferta reduzida, foi mantido um equilíbrio ente sanduíches e grelhados, de modo a não haver uma descaracterização da oferta da marca. A linha de sanduíches nos EUA também tem uma participação um pouco maior dos hambúrgueres, em função dos hábitos de consumo da população local.

A linha de sanduíches oferecida nos EUA pode ser dividida em hambúrgueres clássicos (feitos na chapa) e os hambúrgueres grelhados. Os hambúrgueres clássicos vendidos nos Estados Unidos são o Brutos, o Galo de Briga (hambúrguer à base de frango) e Giraffão Burger (hambúrguer de filé mignon). É importante ressaltar que os três nomes são divulgados exatamente dessa forma, tal qual no mercado brasileiro. Os hambúrgueres grelhados são o Picanha Burger de 10 onças, o Picanha Burger de 5 onças e o Chicken Fillet.

Dentre os sanduíches oferecidos pela marca no mercado americano, há uma clara preferência por aqueles à base picanha. Importante ressaltar, no entanto, que o hambúrguer de picanha do Giraffas nos Estados Unidos tem mais qualidade e sabor do que a versão oferecida no Brasil, já que ele é feito no próprio restaurante com aparas de picanha. Desta forma, oferece-se mais frescor do que a maioria dos concorrentes. Já no caso do Chicken Fillet, o fato de a receita

incluir um filé de frango e não um hambúrguer de frango como costuma ser comum, se converte num diferencial de sabor e frescor. Outro aspecto curioso foi o fato de que as receitas dos sanduíches de Giraffas nos Estados Unidos incluem uma combinação comum no mercado brasileiro que é o "X Tudo", que, além da carne, salada, maionese e do queijo, tem presunto, ovo e bacon. Curiosamente, apesar de o americano consumir muitos ovos e bacon no café da manhã, há poucas opções de sanduíches nos Estados Unidos com ovo e bacon, de maneira que houve grande aceitação desta combinação nos sanduíches do Giraffas.

O cardápio na sua linha de grelhados oferece basicamente três opções: o filé mignon, o contrafilé e a picanha, todos podendo ser combinados com diferentes guarnições, que são as mesmas oferecidas no mercado brasileiro: arroz, feijão, minissalada, fritas e farofa. A farofa, desconhecida nos EUA, é oferecida com o nome de "Brazilian Farofa", com a devida explicação do que é a farofa, uma novidade para o mercado americano. A única adaptação feita no produto para o mercado americano foi o acréscimo de uma opção de guarnição, que é a "mashed potatoes" (batata amassada) bastante comum nos Estados Unidos e oferecida por várias cadeias que oferecem opções de grelhados. Outra surpresa foi a enorme receptividade do americano com relação à picanha, cujos percentuais de venda superaram todas as expectativas da Rede Giraffas.

De forma complementar, há também a oferta de algumas saladas, alguns outros pratos combinados e a linha de sobremesas. No entanto, para efeito de análise, as informações que estão sendo priorizadas são as referentes à linha de grelhados e sanduíches, as mais importantes para a escolha e para o estabelecimento de preferência entre as marcas.

De um modo geral, a linha de produtos oferecida no mercado americano, embora mais reduzida, mantém bastante similaridade com a oferecida no mercado brasileiro. No entanto, a apresentação do produto no ponto de venda nos Estados Unidos pode ser considerada superior àquela feita no mercado brasileiro, já que a louça, utensílios e decoração do prato são diferentes. Além disso, no caso do mercado americano, o prato é levado à mesa.

No caso dos grelhados, a picanha representa 50% das vendas. Em alguns restaurantes até mais que isso, o que mostra claramente o conhecimento do consumidor norte-americano do que é picanha, bem como de seu apelo pelo corte. Aparentemente, a Rede Giraffas se tornou uma

opção para consumo de picanha brasileira a custo menor do que aquele que o consumidor teria, se fosse a um restaurante como o Fogo de Chão.

A ambientação do restaurante também é superior no mercado norte-americano, muito embora não possa ser considerada sofisticada. No entanto, dentro da premissa de posicionamento de oferecer descontração, trata-se de um ambiente que oferece uma experiência de consumo superior à oferecida no mercado brasileiro.

Para entregar informalidade com descontração, mas mantendo uma experiência agradável e confortável, os restaurantes da marca Giraffas nos EUA optaram por uma ambientação com uso de muito vidro, transparência e combinação de cores, como se pode perceber pela Figura 15.

Figura 15 - Restaurante Giraffas EUA.

FONTE: GIRAFFAS, 2012.

4.1.2.9 Preço

O patamar de preço para o mercado norte-americano foi determinado levando-se em conta o posicionamento no segmento denominado *fast casual* naquele mercado e que tem *ticket* médio entre US$ 11 e US$ 12. No entanto, a venda acima do esperado de alguns itens do cardápio como o hambúrguer de picanha e a picanha grelhada elevou este *ticket* médio para cerca de US$ 14. Trata-se de um *ticket* médio superior ao obtido no mercado brasileiro, o que demonstra que a estratégia de posicionamento de marca para os EUA, que é diferente da utilizada no mercado brasileiro, poderá também ser considerada para o mercado brasileiro num segundo momento.

Importante ressaltar que uma das razões que motivaram o processo de internacionalização da marca Giraffas foi a possibilidade de testar novas práticas, inclusive de posicionamento, que poderiam posteriormente ser implementadas no mercado brasileiro. Os resultados de preço que estão sendo obtidos no mercado norte-americano, portanto, trazem uma interessante perspectiva para um reposicionamento da marca no mercado brasileiro. Cabe ainda ressaltar que atualmente o custo de alimentação fora de lar de São Paulo e Miami são equivalentes.

4.1.2.10 Distribuição

A estratégia de distribuição no mercado brasileiro está baseada no sistema de franquias, em que o franqueado é aquele que opera a produção final e a entrega do serviço por meio do restaurante. Em termos de cobertura geográfica no mercado brasileiro, a meta é cobrir todo o território estando presente nas cidades com mais de 250.000 habitantes. Entretanto, esta meta está longe de ser atingida.

Foi preservada para o mercado americano a estratégia do crescimento por meio de franquias. O objetivo é contar com 15 restaurantes até o final de 2014, sendo que até o momento há 4 restaurantes operando. Apesar da crença no sistema de franquias como meio para buscar o crescimento, as primeiras lojas estão sendo operadas pelo franqueador. A operação própria neste estágio é vista como uma forma de garantir a implementação da operação dentro dos padrões previamente estabelecidos, principalmente neste momento de apresentação da marca ao mercado. Além do restaurante físico, há também o "canal delivery", que faz a entrega do pedido feito no telefone.

Sob a ótica de construção de *brand equity*, os gestores têm consciência de que o canal exerce uma forte influência na construção de imagem de uma marca de serviço como um restaurante *fast-food*. O canal, no caso de um restaurante, é parte do próprio produto, do serviço e da experiência entregue. Essa é a razão pela qual no mercado americano, nesse primeiro momento, a gestão do canal está sendo feita pela própria Rede Giraffas.

4.1.2.11 Comunicação

No caso do mercado brasileiro, a verba de comunicação é definida com base num percentual em cima das vendas. Este é um critério que também será utilizado no médio prazo, no mercado norte-americano, até porque se trata de um critério transparente e familiar para os franqueados. No entanto, nesta primeira fase, com apenas 4 lojas operando nos Estados Unidos, o uso de um percentual sobre o faturamento redundaria num montante de investimento pequeno. Em função desta realidade e da necessidade de construir a imagem da marca, este critério está sendo temporariamente desrespeitado, e estão sendo utilizados percentuais superiores, para que haja um investimento mínimo na construção da marca durante os primeiros 3 anos.

O *mix* de comunicação no mercado brasileiro abrange comunicação de massa (TV principalmente), as atividades de *marketing* nos restaurantes, bem como atividade promocional e de comunicação no entorno da loja. Outra atividade mais recente envolve a alocação de parte da verba em mídias sociais. O *mix* de comunicação para o mercado externo é o mesmo, em princípio. Contudo, na prática, nesse primeiro momento, em função de a verba de comunicação ser pequena em termos de montantes absolutos e dado o próprio tamanho da rede ainda restrita à cidade de Miami, o investimento de comunicação de massa ainda não ocorrerá nos Estados Unidos. Nesta fase introdutória da marca no mercado norte-americano, há uma priorização da comunicação visual no ponto de venda e de ações de ativação na região em torno do restaurante. Algum trabalho em mídias sociais também está sendo feito.

Uma vez que a associação da marca Giraffas com o Brasil é parte da estratégia de diferenciação para o mercado norte-americano, a marca já patrocinou um festival de cultura brasileira no sul da Flórida. Faz parte do plano de comunicação da marca apoiar outras iniciativas que, de algum modo, estejam ligadas à cultura brasileira como forma de reforçar essa identidade da marca Giraffas com origem no Brasil.

De um modo geral, as atividades de comunicação estão bastante alinhadas com o posicionamento da marca. No Brasil, o público-alvo do posicionamento é formado pelas classes B/C. Nos Estados Unidos, há um posicionamento em que a classe A tem uma participação um pouco maior dentro do público-alvo. A origem com o Brasil acaba sendo de alguma forma abordada em toda a comunicação da marca nos Estados Unidos. No *site* da

marca origem com o Brasil está logo na abertura do *site* com a frase: Brazilian Steaks & Burgers ou grelhados e hambúrgueres brasileiros. Este vínculo com o Brasil é claramente explorado e demonstrado. Em todas as iniciativas de comunicação nos Estados Unidos, o *slogan* é apresentado como sempre ligado à marca Giraffas. Portanto, essa ligação com Brasil é reforçada em toda a comunicação. O material de comunicação para o mercado norte-americano também tenta, de alguma forma, demonstrar a experiência de compra mais agradável.

4.1.2.12 Elementos Identificadores de Marca

Os elementos de marca utilizados tanto no mercado brasileiro quanto no mercado norte-americano são nome, logo, personagens (os fantoches Giraffas), domínio e o *slogan*.

O logo recebeu uma pequena alteração. Partindo-se do pressuposto de que o posicionamento da marca nos EUA procura entregar uma experiência de consumo superior à oferecida no mercado brasileiro, era necessária uma mudança. O logo recebeu uma alteração, que procura, de alguma forma, transmitir isto. A Figura 16 apresenta os logos utilizados no Brasil e nos EUA, respectivamente.

Figura 16 - Logo Giraffas no Brasil e EUA.

FONTE: GIRAFFAS, 2012.

As duas girafinhas amarelas com bolinhas pretas tradicionais, apresentadas no logo brasileiro, não aparecem no logo americano, que tem apenas a palavra Giraffas escrita em laranja, sem as duas girafinhas. O logo norte-americano, portanto, é um pouco menos infantil e mais limpo, com menos elementos que o logo brasileiro. No entanto, o objetivo, com a alteração, não foi o de sofisticar excessivamente o logo, já que descontração faz parte do processo de diferenciação a ser entregue pela marca. Os gestores acreditam que a palavra *Giraffas* escrita

em laranja sobre fundo branco tem o necessário equilíbrio entre elegância e descontração, sem ser excessivamente infantil. Caso o posicionamento da marca, que está sendo testado nos EUA, traga resultados positivos, ele também será implementado no Brasil que, neste caso, passaria a utilizar o mesmo logo.

No Brasil, a marca Giraffas utiliza, de forma mais evidente e, por isto, mais infantil, as duas girafinhas fantoches como personagem. Já no mercado norte-americano, assim como no caso do logo, as girafinhas sofreram uma mudança visual para se tornarem menos infantis, como se pode ver na Figura 17, respectivamente.

Figura 17 - Personagem Giraffas nos Brasil e EUA.

FONTE: GUERRA, 2012.

Os *slogans* tanto no mercado brasileiro como no mercado americano são as verbalizações do escopo de categoria de atuação da marca. No Brasil, o *slogan* é "sanduiches e grelhados" e, nos Estados Unidos, é "Brazilian steak & burgers" (hambúrgueres e grelhados brasileiros). As adaptações para o mercado americano foram o uso de hambúrgueres ao invés de sanduíches, para haver mais fidelidade à linha ofertada naquele mercado, assim como o uso da expressão *brasileiros,* para remeter à origem brasileira da marca.

Os gestores da marca não acreditam que os restaurantes no Brasil tenham uma identidade visual e ambientação fortes e marcantes o suficiente para serem considerados um elemento de marca identificador e diferenciador. Até pela forma como a rede cresceu no mercado brasileiro, muito em função das oportunidades que foram se apresentando, os restaurantes não têm o padrão visual uniforme, ao contrário do que se espera que venha a acontecer nos Estados Unidos. Além disto, o restaurante nos Estados Unidos é visto também como um meio para reforçar a origem brasileira da marca. A fachada da loja, que é um ponto de entrada

muito importante para a primeira identificação, apresenta claramente o *slogan* da marca como "Grelhados e Hambúrgueres Brasileiros", demonstrando esse vínculo com o Brasil.

O domínio usado nos Estados Unidos, que é o www.girafas.com, é diferente daquele utilizado pela marca no Brasil que é o www.giraffas.com.br. O visual do sítio eletrônico utilizado no mercado americano também tem uma apresentação diferente do brasileiro, uma vez que tanto logo como linguagem visual no mercado americano são diferentes.

Percebe-se, portanto, um conjunto de mudanças nos elementos de marca para a entrada no mercado americano. Tais mudanças foram feitas levando-se em consideração a necessidade de adaptar os elementos de marca ao posicionamento da marca proposto para o mercado norte-americano.

Uma questão adicional proposta aos gestores no processo de entrevistas foi a possibilidade de brasileiros em viagem aos Estados Unidos eventualmente terem contato com a marca e estranharem as diferenças nos elementos de marca. A empresa não demonstra preocupação porque acredita que não há antagonismo, mas apenas uma evolução com relação à apresentação da marca no Brasil. Uma vez que se espera que, no médio prazo, o posicionamento da marca no mercado americano também seja trazido para o mercado brasileiro, o que levará à mudança dos elementos de marca no Brasil, o contato desde já com tais elementos não é visto como um problema.

4.2 Apresentação do Caso Embraer

O segundo caso analisado é o da Embraer, que foi escolhido por trabalhar com um produto tangível e com um comprador predominantemente racional, como normalmente é o caso do comprador organizacional de aviões e de equipamentos de defesa e segurança.

4.2.1 Fontes de informações consultadas

As fontes de informações consultadas para o caso Embraer foram entrevistas, observações, documentos e páginas na Internet.

4.2.1.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com a Sra. Hellen Elias, Gestora de Marca e Comunicação da marca Embraer.

4.2.1.2 Documentos

EMBRAER. **Central de Resultados 3T12.** Disponível em <http://ri.embraer.com.br/ShowResultado.aspx?IdResultado=01zpECEvj4soFIU7HVpKsw==>. Acesso em: 17/12/2012.

EMBRAER. **Embraer dá início às obras do Centro de Pesquisa na Flórida**. 27/11/2012. Disponível em: <http://www.embraer.com/pt-BR/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Paginas/Embraer-da-inicio-as-obras-do-Centro-de-Pesquisa-na-Florida.aspx>. Acesso em: 30/11/2012.

EMBRAER. **Embraer divulga as perspectivas de mercado da aviação regional na China 2012-2031**. 12/11/2012. Disponível em: <http://www.embraer.com/pt-BR/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Paginas/Embraer-divulga-as-perspectivas-de-mercado-da-aviacao-regional-na-China-20122031.aspx>. Acesso em: 30/11/2012.

EMBRAER. **Embraer entrega 200º Legacy à Minsheng Financial Leasing**. 29/11/2012. Disponível em: <http://www.embraer.com/pt-BR/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Paginas/Embraer-entrega-200-Legacy-a-Minsheng-Financial-Leasing.aspx>. Acesso em: 30/11/2012.

EMBRAER. **Relatório Anual de 2011**. Disponível em: <http://www.embraer.com.br/RelatorioAnual2011/index.htm>. Acesso em 30/11/2012.

4.2.1.3 Páginas na Internet

EMBRAER. Disponível em: <https://twitter.com/embraersa>. Acesso em: 28/11/2012.

EMBRAER. Disponível em: <http://www.embraer.com.br>. Acesso em: 28/11/2012.

EMBRAER. Disponível em: <http://www.youtube.com/embraer>. Acesso em: 03/12/2012.

4.2.1.4 Notícias na Imprensa

ESTADÃO.COM.BR. Embraer entrega A-29 Super Tucano para a Mauritânia. **Economia & Negócios**. 22/10/2012. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/,embraer-entrega-a-29-super-tucano-para-a-mauritania,131731,0.htm>. Acesso em: 22/10/2012.

ESTADÃO.COM.BR. Empresa aérea belga Jetairfly terá jatos dois Embraer 190 na frota. **Notícias.** 01/10/2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,empresa-aerea-belga-jetairfly-tera-jatos-dois-embraer-190-na-frota,938454,0.htm>. Acesso em: 01/10/2012.

EXAME.COM. Venezuela compra 6 aviões da Embraer e reserva outros 14. **Negócios.** 31/07/2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/venezuela-compra-6-avioes-da-embraer-e-reserva-outros-14>. Acesso em: 31/07/2012.

GODOY, R; MARIN, D. M. Embraer é favorita em contrato nos EUA. **Estadão.com.br**. Economia & Negócios. 08/11/2012. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,embraer-e-favorita-em-contrato-nos-eua,134161,0.htm>. Acesso em: 08/11/2012.

HIRATA, L. China demandará 1.005 jatos Embraer de até 120 lugares. **Estadão.com.br**, Notícias, 13/11/2012. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios+geral,china-demandara-1005-jatos-embraer-de-ate-120-lugares,134581,0.htm>. Acesso em: 13/11/2012.

LÜDERS, G. Embraer inicia obras de centro tecnológico na Flórida. **Exame.com**, 28/11/2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/embraer-inicia-obras-de-centro-tecnologico-na-florida>. Acesso em: 28/11/2012.

O ESTADO DE S. PAULO. Embraer e Boeing fazem parceria em segurança. **Economia & Negócios.** 18/12/2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,embraer-e-boeing-fazem-parceria-em-seguranca,975032,0.htm>. Acesso em: 18/12/2012.

O ESTADO DE S. PAULO. Embraer eleva carteira de pedidos após um ano. **Economia.** 15/01/2013. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,embraer-eleva-carteira-de-pedidos-apos-um-ano-,984423,0.htm>. Acesso em: 15/01/2013.

O ESTADO DE S. PAULO. Embraer prevê demanda para 650 jatos executivos na China em dez anos. **Economia & Negócios**. 13/11/2012. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios+industria,embraer-preve-demanda-para-650-jatos-executivos-na-china-em-dez-anos,134561,0.htm>. Acesso em: 13/11/2012.

SAKATE, M. O primeiro voo do Legacy 500, a grande jogada da Embraer. **Veja**, 03/12/2012. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/o-primeiro-voo-do-legacy-500-a-grande-jogada-da-embraer >. Acesso em: 03/12/2012.

SCHINCARIOL, J. Embraer faz acordo para joint-venture no México. **Veja online**. Economia. 12/06/2012. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/reuters/2012/06/12/embraer-faz-acordo-para-joint-venture-no-mexico.jhtm>. Acesso em: 12/06/2012.

4.2.2 Gestão da Marca Embraer

4.2.2.1 Histórico da Marca

A empresa e a marca Embraer têm origem nos governos militares da década de 1960, que, como parte do seu plano estratégico de defesa, queriam desenvolver uma indústria aeronáutica nacional. O embrião da Embraer foi a criação do CTA (Centro Técnico da Aeronáutica), centro de pesquisas com o objetivo de realizar pesquisas na área de aeronáutica. Posteriormente, com o objetivo de suprir mão de obra qualificada e especializada, foi criado o ITA (Instituto Tecnológico da Aeronáutica), uma das mais conceituadas Faculdades de Engenharia do país. A função do ITA era oferecer mão de obra especializada para o CTA e para uma possível companhia de aviação brasileira. O pioneiro e visionário que liderou o processo de nascimento da Embraer foi Osires Silva, oficial graduado da aeronáutica na época e que viria a ser o primeiro presidente da empresa. O Brigadeiro Osires Silva foi quem levou a Brasília os planos de criação da Embraer e conseguiu a sua aprovação, oficializada em 10 de agosto de 1969. A Embraer foi criada como uma empresa de economia mista, considerada estratégica para o desenvolvimento brasileiro.

Durante seus primeiros anos, a Embraer montou aviões sempre tendo como cliente o governo brasileiro, por meio do Ministério da Aeronáutica. O primeiro produto foi o Bimotor Bandeirante. Entre 1970 e 1971, foi lançado o Ipanema, avião para uso agrícola na pulverização de lavouras, e o Planador Urupema, primeiro produto desenvolvido totalmente dentro da Embraer. Na sequência, foi iniciada a produção do Piper e Xavante, produzidos sob licença de uma empresa americana. Ainda na década de 1970, diferentes versões do Bandeirantes foram desenvolvidas e lançadas.

Importante ressaltar que, desde seu início, a Embraer sempre pensou num contexto de globalização e internacionalização, uma vez que seus idealizadores tinham claro que o

mercado de aviação era um mercado globalizado. O desenvolvimento dos modelos no Brasil, desde o início, tinha como objetivo obter vendas tanto no mercado interno como no exterior, principalmente Europa e Estados Unidos, maiores mercados à época. Pensando nesse contexto, no final da década de 1970, mais especificamente em 1979, a Embraer iniciou uma operação local no sul da Flórida, nos Estados Unidos. Tratava-se de um centro de apoio para manutenção aos aviões dos clientes norte-americanos da empresa, que começavam a se tornar numerosos, principalmente no caso do Bandeirante para uso comercial.

A década de 1980 foi uma década de grande crescimento para a Embraer, crescimento este baseado em três modelos de aviões. O primeiro foi o AMX, uma aeronave de treinamento encomendada pela Força Aérea Brasileira. O segundo foi o Brasília. O terceiro foi o Tucano, aeronave desenvolvida para treinamento e ataque para forças aeronáuticas de diferentes países. Embora o governo brasileiro tenha continuado a ser o principal cliente da Embraer, outros países como Estados Unidos e França começam a ter relevância. Ainda nesta década de 1980, o Tucano começa a ser produzido sob licença fora do Brasil, mais especificamente no Egito, em 1983. Também em 1983, a Embraer estabelece uma base na região de Paris para dar apoio técnico aos clientes da Europa. Em 1987, a Embraer vendeu a centésima aeronave Brasília, consolidando-se em um novo patamar de vendas. Algumas empresas começam a encomendar quantidades maiores de aviões, demonstrando maior confiança no desempenho dos produtos. A Embraer inicia também parcerias tecnológicas com empresas de outros países para o desenvolvimento de produtos. A década de 1980, portanto, foi uma década de crescimento e desenvolvimento tecnológico, permitindo que a empresa alcançasse mercados nos quais até então não atuava.

A década de 1990 talvez tenha sido a mais marcante para definir o que a Embraer é atualmente. A empresa inicia a década em pleno desenvolvimento tecnológico, desenvolve o seu primeiro jato para passageiros de médio porte com capacidade para 40 passageiros, já pensando em focar no segmento da aviação comercial regional, um segmento que era visto como uma oportunidade de mercado. Ainda em 1992, a Embraer atinge o número de 4.500 aviões vendidos, o que foi encarado como uma comprovação da capacidade técnica da empresa. No entanto, sob a ótica de gestão administrativa, a empresa inicia a década com sérias dificuldades financeiras, fruto da hiperinflação no Brasil e de um gigantismo burocrático causado pelos vícios negativos de uma estatal. A empresa definitivamente não tinha a agilidade necessária para competir com rapidez num mercado que exigia constantes

mudanças, tanto no cenário nacional quanto no internacional. Em resumo, tratava-se de uma empresa competitiva em termos de desenvolvimento tecnológico de produtos, mas atrasada em sua gestão administrativa. Por conta desta situação, a empresa começa a década de 1990 em crise e quase paralisa suas atividades em 1994, ano ao final do qual termina privatizada em 7 de dezembro. A privatização transforma a Embraer e traz mudanças na gestão, tais como renegociação de suas dívidas, enxugamento de suas estruturas e que prepararam a empresa para uma era de crescimento.

Na década de 1990, a Embraer investe fortemente na produção de jatos de médio porte, como o ERJ 135, para 37 passageiros, e o ERJ 145, para 50 passageiros. O investimento no desenvolvimento de jatos de médio porte para a aviação regional mostrou-se extremamente acertado. Tratavam-se de aviões de menor porte do que aqueles que vinham sendo operados pela maioria das companhias aéreas, permitindo maior taxa de ocupação de seus assentos e, consequentemente, maior rentabilidade. Em 1999, a Embraer lança a família Embraer 170/175 e Embraer 190/195, jatos de 70 a 118 passageiros, que representaram um novo ciclo para a Embraer, já que ela começa a trabalhar com aviões maiores. Desta maneira, a empresa podia atender plenamente as necessidades das empresas de aviação comercial regional com rotas de média intensidade de fluxo de passageiros. Foi nesta década também que a Embraer tomou outra decisão acertada, que foi o investimento no promissor segmento da aviação executiva. Ainda nessa década de 1990, como forma de crescer mais rapidamente sem inchar suas estruturas administrativas, a Embraer estabelece uma série de parcerias com outras empresas para o desenvolvimento de motores e componentes de segurança das aeronaves, oferecendo a essas empresas participação nos resultados da venda de produtos em desenvolvimento. Foi uma forma inovadora de fazer negócios e crescer mais rapidamente sem ter esses recursos próprios; uma alternativa que, certamente, não estaria ao alcance de uma empresa estatal, que não teria essa flexibilidade. Ao mesmo tempo em que desenvolvia produtos que se tornariam sucesso de vendas, a empresa enxugava sua estrutura administrativa e aprimorava seus processos de gestão. Ao final da década de 1990, a empresa alcançava patamares de vendas e rentabilidade que jamais poderiam ser esperados de uma empresa em profunda crise, em 1994.

Os anos 2000 se iniciam com a empresa muito mais saudável e eficiente, tendo já uma presença global. Outra mudança é uma maior agressividade na comunicação global. A Embraer inaugura seu centro de realidade virtual e abre um escritório na China. O lançamento

do jato executivo Legacy com até 20 assentos é extremamente bem sucedido e fortalece a presença no segmento de aviação executiva. Encomendas como as da Jet Blue e da US AIRWAYS com 100 jatos de médio porte comprovam este novo patamar da empresa. O lançamento de um avião movido a Etanol, o Ipanema, ajuda a conferir caráter inovador à Embraer. Em 2006, o grau de investimento é concedido à empresa pela agência de risco Standard & Poors. A Embraer se torna tema de matéria no *Wall Street Journal*, numa reportagem de capa que fazia menção à sua quase falência até se tornar uma empresa global e líder na aviação comercial de aeronaves de médio porte. Ainda em 2006, dando continuidade a esse processo de internacionalização, a Embraer abre uma sede próxima a Paris. Em 2009, a Embraer recebe uma importante homologação da Federal Aviation Administration (FAA) dos Estados Unidos, por excelência nos serviços. É inaugurada também a primeira fábrica de montagem de aeronaves da Embraer nos Estados Unidos. Como forma de diversificação, a empresa começa a investir no setor de segurança e de defesa. Em 2010, a Embraer criou uma divisão da defesa e segurança para atuar neste segmento. Em 2011, a Embraer conquistou a liderança em sustentabilidade no setor pelo Dow Jones Sustainability Index. Como consequência, firma uma parceria nesta área com a AEL Sistemas, subsidiária da israelense Elbit Systems, dando origem à Harpia Sistemas de Segurança. Em 2012, a Embraer, a Boeing e a Air Bus, três empresas líderes da aeronáutica mundial, assinam protocolo para acelerar a disponibilidade de novas fontes sustentáveis de combustíveis para a aviação, em cooperação com os governos. A presença da Embraer nesta parceria é uma prova da relevância que a empresa adquiriu no cenário mundial. Ainda em 2012, a Embraer e a Boeing firmam um acordo de cooperação para sistemas relacionados à melhoria de eficiência operacional, segurança e produtividade de aeronaves. O acordo foi assinado durante a visita da presidente Dilma Rousseff aos Estados Unidos para o encontro anual do Fórum de CEOs Brasil/Estados Unidos, mais uma prova do patamar de destaque mundial alcançado pela Embraer.

4.2.2.2 Linha de Produtos

A linha de produtos da Embraer tem atualmente quatro segmentos: aviação comercial, jatos executivos, aviões agrícolas e produtos para defesa e segurança.

Na aviação comercial, as aeronaves produzidas pela Embraer destinam-se prioritariamente à aviação regional que opera rotas de médio fluxo de passageiros. A empresa oferece aviões com

configurações que vão de 37 a 120 passageiros. Segundo os gestores da empresa, a Embraer praticamente criou esse segmento de mercado na década de 1990, ao perceber uma oportunidade de mercado. Trata-se hoje da principal linha de produtos da empresa. A linha de jatos comerciais da Embraer pode ser dividida em duas famílias de jatos: a ERJ 145 e Embraer 170/190 também chamados de E-Jets. A família ERJ 145 foi aquela que revolucionou o mercado de aviação comercial regional na década de 1990 e já teve mais de 900 jatos entregues para mais de 50 clientes no mundo. Já a família Embraer 170/190, que foi lançada em fins da década de 2000, já teve mais de 800 jatos entregues para mais de 50 operadores em mais de 40 países. O Quadro 10 apresenta as famílias de produtos no segmento da aviação comercial. A Figura 18 apresenta o Embraer 195, maior aeronave produzida pela empresa.

Quadro 10 - Portfólio Jatos Comerciais da Embraer

Família	Capacidade	Alcance
ERJ 145	37 a 50 assentos	3.700 km
EMBRAER170	70 a 80 assentos	3.900 km
EMBRAER175	78 a 88 assentos	3.700 km
EMBRAER190	98 a 114 assentos	4.500 km
EMBRAER195	108 a 122 assentos	4.100 km

FONTE: EMBRAER, 2012a, p. 45.

Figura 18 - Jato Regional Embraer 195.

FONTE: EMBRAER, 2012b.

A Tabela 5 apresenta a participação de cada produto nas vendas de jatos comerciais da Embraer entre 2009 a 2011. Como pode se observar, as aeronaves da linha Embraer 170/190 vêm ganhando importância e atualmente têm a maior participação nas vendas.

Tabela 5 - Entregas Jatos Comerciais 2009/2011

Modelo de Aeronave	2011	2010	2009
ERJ 145	2	7	8
EMBRAER170	1	11	22
EMBRAER175	10	8	11
EMBRAER190	68	58	64
EMBRAER195	24	17	20
Total	105	101	125

FONTE: EMBRAER, 2012a, p. 47.

O segundo segmento da linha de produtos da Embraer é o segmento da aviação executiva, jatos de menor porte destinados a pessoas ricas, à empresas que fazem transporte de executivos e à empresas de taxi aéreo. Trata-se de um segmento menos importante em termos de faturamento do que o da aviação comercial, mas muito importante em termos de rentabilidade e imagem. O Quadro 11 apresenta o portfólio de jatos executivos.

Quadro 11 - Portfólio Jatos Executivos da Embraer

Modelo de Aeronave	Capacidade	Alcance	Categoria
Phenom 100	6 a 8 ocupantes	2.182 km	*Entry-level**
Phenom 300	8 a 10 ocupantes	3.650 km	*Light*
Legacy 450	7 a 9 assentos	4.260 km	*Midlight*
Legacy 500	8 a 12 assentos	5.556 km	*Midsize*
Legacy 600	10 a 14 ocupantes	6.297 km	*Super Midsize*
Legacy 650	10 a 14 assentos	7.223 km	*Large*
Lineage 1000	13 a 19 assentos	8.334 km	*Ultra-Large*

FONTE: EMBRAER, 2012a, p. 49.

* A empresa não usa termos em português.

Um dos pontos fortes das aeronaves oferecidas pela Embraer no segmento de aviação executiva é a sofisticação e customização dos produtos, sendo que o destaque é o Legacy 650, ilustrado na Figura 19.

No entanto, o jato executivo que a Embraer espera venha a ser aquele com maior capacidade de construção de imagem positiva para a marca Embraer é o Legacy 500, cuja primeira

unidade será entregue no início de 2014. A empresa acredita bastante no novo produto, que traz um forte conjunto de inovações no segmento de jatos executivos de médio porte.

Figura 19 - Jato Executivo Legacy 650.
FONTE: EMBRAER, 2012b.

Entretanto, os jatos que têm maior participação nas vendas de jatos executivos são aqueles de menor porte, como os da linha Phenom, como pode se perceber pela Tabela 6 apresentada a seguir.

Tabela 6 - Entregas Jatos Executivos Embraer 2009/2011

Modelo de Aeronave	2011	2010	2009
Phenom 100	41	100	97
Phenom 300	42	26	1
Legacy 600/650	13	11	18
Lineage 1000	3	5	3
Embraer 170 Shuttle	-	3	-
Total	99	145	119

FONTE: EMBRAER, 2012a, p. 51.

O terceiro segmento compreende a aviação agrícola, que utiliza os aviões para pulverização, sendo que neste segmento a Embraer oferece uma única aeronave, que é o avião Ipanema, apresentado na Figura 20.

Figura 20 - Avião Agrícola Ipanema.

FONTE: EMBRAER, 2012b.

O avião Ipanema tem um caráter inovador porque oferece a alternativa de propulsão com Etanol, sendo que esta versão já responde por 20% das vendas do Ipanema, cuja evolução de vendas pode ser vista no Gráfico 4 abaixo.

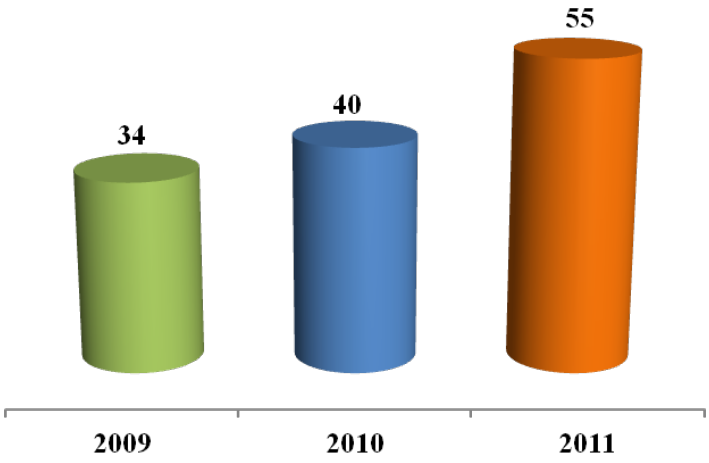


Gráfico 4 - Entregas Aeronaves Ipanema.

FONTE: Baseado em EMBRAER, 2012a, p. 58.

O quarto segmento é representado pelos produtos destinados à defesa e segurança. Para este segmento, a Embraer desenvolve radares, sistemas de segurança, aviões de treinamento, aviões de patrulha, de monitoramento e ataque. Com o objetivo de manter-se atualizada nesta área que se desenvolve muito rapidamente, a Embraer mantém parcerias com várias empresas de diferentes países para a troca de tecnologia e o desenvolvimento de produtos, entre as quais está a AEL, subsidiária da israelense Elbit. Da parceria com a AEL, nasceu a nova empresa

Harpia (com 51% de capital da Embraer) para a exploração conjunta do mercado de aviões não tripulados. Além disso, a Embraer tem parcerias ou participações com a Orbisat da Amazônia, Atech Tecnologia, OGMA de Portugal e Telebrás. O Quadro 12 apresenta o portfólio de produtos e serviços para defesa e segurança.

Quadro 12 - Portfólio Produtos e Serviços para Defesa e Segurança

Aviões	Sistemas e Soluções	Serviços
Super Tucano (treinamento, ataque leve)	Sistema de Integração de Comando e Controle	Modernização de Sistemas Aviônicos
AMX (Ataque ao solo)	Sistema de Suporte a Operação e Treinamento	Modernização de Aeronaves
EMB 145 AEW&C (alerta aéreo antecipado e controle)	Sistemas de Missão	Serviços de Reparo e Manutenção Aeronaves
EMB 145 Multi Intel (sensoriamento remoto, vigilância ar/ terra e inteligência eletrônica)	Gerenciamento de Tráfego Aéreo	Sensoriamento Remoto
EMB 145 MP (patrulha marítima)	Sistema de Inteligência Policial	Serviços em Logística
KC-390 (transporte tático militar e reabastecimento em voo)		Treinamento e Capacitação

FONTE: Baseado em EMBRAER, 2012a, p. 54.

O segmento de defesa e segurança faturou cerca de R$ 3,3 bilhões em 2011 e é considerado um dos mais promissores pela Embraer, visto que a atuação da empresa neste segmento é ainda recente. O destaque da Embraer neste segmento é o avião Super Tucano ilustrado na Figura 21 e que vendeu 183 unidades em 2011.

Figura 21 - Avião Super Tucano.

FONTE: EMBRAER, 2012b.

4.2.2.3 Estrutura de Gestão

Durante as entrevistas, os gestores afirmaram que a Embraer, desde sua criação, sempre foi uma empresa muito orientada para o desenvolvimento de produtos. A preocupação com gestão da marca é algo relativamente recente na Embraer, iniciada nos últimos cinco anos, quando uma estrutura de gestão da marca foi criada. No entanto, antes mesmo da estruturação da área de gestão da marca, a empresa sempre teve uma agressiva postura comercial na área de vendas, indo ao mercado em busca do cliente. Esta postura se refletiu na abertura de escritórios próximos aos mercados-alvo, centros de assistência técnica e até mesmo estruturas para a produção de componentes ou montagem de aeronaves. O Quadro 13 apresenta como a Embraer gradualmente montou escritórios e centros de apoio pelo mundo, num processo de busca de maior proximidade com o cliente e com o mercado.

No que diz respeito à área de *marketing* e gestão da marca formada por cerca de cinco pessoas, trata-se de um departamento relativamente novo dentro da companhia. Seja pelo tamanho da sua estrutura, seja pelas características do mercado no qual a Embraer atua, pode-se dizer que não há nenhuma diferença entre a gestão da marca para mercado interno e para o mercado externo. Na realidade, segundo os gestores, não faria sentido para a Embraer ter uma estrutura de gestão de marca para o mercado interno e outra para o mercado externo, considerando que o mercado externo representa 90% dos negócios da Embraer. Portanto, numa empresa produtora de aviões que atua num mercado bastante globalizado, essa distinção entre mercado interno e externo não é muito pertinente.

Quadro 13 - Internacionalização das Operações EMBRAER

	EUA	CHINA	FRANÇA	PORTUGAL	SINGAPURA
1979	Centro Manutenção				
1983			Escritório Comercial		
2000		Escritório de *Marketing* e Vendas			Escritório Comercial
2001			Embraer Europa		
2002	Centro Manutenção	Fábrica da Harbin/Embraer			
2005				Compra da OGMA	
2008				Fábrica Componentes Metálicos	
2010					Centro Logístico
2012	Início Construção Fábrica				

FONTE: EMBRAER, 2012c.

Como consequência deste processo ainda relativamente recente de maior preocupação com a marca, a Embraer passou também a recorrer mais frequentemente ao apoio de parceiros externos, como agências de comunicação e assessoria de imprensa.

4.2.2.4 SIM – Sistema de Informação de Mercado

A Embraer usa para a tomada de decisão no que concerne ao seu SIM, banco de dados, inteligência de *marketing* e pesquisa de *marketing*.

As pesquisas de *marketing* são voltadas principalmente para o aprimoramento de produtos. No entanto, não se constatou, pelo menos com intensidade, a realização de pesquisa de força de marca e comunicação.

Do ponto de vista de dados internos, a empresa acredita possuir um adequado banco de dados que é preciso e completo, talvez como decorrência da natureza de seu negócio, que é aviação, área na qual informação precisa é fundamental. A própria origem da empresa, engenharia aeronáutica com controle militar, também pode ter contribuído para este processo.

Como boa parte das vendas da Embraer é direta, a equipe de vendas e distribuidores é uma valiosa fonte de informação. Adicionalmente, devido aos valores de cada transação serem elevados, a base de clientes atuais e potenciais não é tão grande, o que torna a inteligência de *marketing* mais importante ainda.

4.2.2.5 Segmentação

No que diz respeito ao processo de segmentação, a Embraer segmenta o mercado por tipo de uso do produto ou serviço e, consequentemente, por tipo de comprador da aeronave. As duas principais variáveis são usuário do produto e utilização do produto. Em termos de usuários, estes podem ser empresas de aviação comercial, proprietários particulares, empresas agrícolas e forças armadas. Os usuários escolhidos, de certa forma, definem também a utilização da aeronave como: comercial, particular, agrícola ou militar. Como consequência deste processo de segmentação, há quatro grandes áreas de produtos e serviços na Embraer, que são a aviação comercial, a aviação executiva, a aviação agrícola e a área de defesa e segurança.

No caso da aviação comercial, ou seja, as empresas aéreas de transporte de passageiros, a Embraer subsegmentou o mercado em empresas que atuam em rotas de longa distância e maior fluxo de passageiros, empresas que atuam em rotas de média distância e médio fluxo de passageiros e empresas que atuam nos dois tipos de rotas. Na década de 1990, a Embraer identificou haver uma oportunidade para o segmento de média distância e médio fluxo de passageiros. De acordo com as análises da empresa à época, além de haver um grande potencial de crescimento para este segmento, as empresas viam-se obrigadas a operar estas rotas com aviões de grande porte e, consequentemente, com baixa ocupação dos assentos. Segundo os gestores da empresa, esta estratégia de segmentação iniciada na década de 1990 é responsável por boa parte do sucesso da empresa. Como consequência desta estratégia, a Empresa passou a aprimorar seus produtos com foco neste segmento, o que fez com muita competência.

O segmento de aviação executiva é subsegmentado pela quantidade de passageiros a ser transportado, desde 6 até 20 ocupantes, sendo que a Embraer oferece configurações que atendem plenamente todas as necessidades deste segmento. Os clientes dividem-se entre pessoas ricas e celebridades, empresas que usam jatos para seus executivos e empresas de locação de jatos executivos.

No segmento da aviação agrícola não há subsegmentação, sendo que a Embraer acredita que todo este segmento pode ser bem atendido com um único produto, que é o avião Ipanema.

Já no caso do segmento de defesa e segurança a subsegmentação obedece também a um critério de alinhamento político, sendo que os clientes podem ser divididos em forças armadas de países alinhados politicamente com o Brasil e não alinhados, sendo os primeiros, clientes preferenciais. A venda de armamento e material de defesa, em geral, passa pelo relacionamento político e diplomático com o país de produção do material bélico de defesa. Uma segunda variável é político/geográfica, em que o Brasil é tratado como um mercado distinto dos demais, já que, segundo os gestores entrevistados, é fundamental, para a venda de produtos e serviços para forças armadas estrangeiras, que estes produtos sejam vendidos também para as forças armadas do próprio país.

Considerando que tanto o mercado de aeronaves como o de produtos e serviços para defesa e segurança é bastante globalizado, a Embraer não tem estratégias de segmentação distintas para os mercados interno e externo. Do ponto de vista geográfico, a empresa sempre tratou o mundo como um único mercado. No entanto, a Tabela 7 mostra que as vendas estão mais concentradas na Europa e América de Norte.

Tabela 7 - Receita Percentual por Região

	2011 (%)	2010 (%)	2009 (%)
América do Norte	20	13	22
Europa	25	33	33
Américas do Sul e Central	11	15	7
Brasil	17	13	11
Ásia Pacífico	9	6	8
China	11	9	9
África e Oriente Médio	7	11	10

FONTE: Baseado em EMBRAER, 2012a, p. 9.

4.2.2.6 Posicionamento

Segundo os gestores, o posicionamento da marca no mercado brasileiro e no mercado externo é o mesmo. Na medida em que a Embraer entende o mercado de aeronaves como um único mercado global, não faria sentido ter mais de um posicionamento.

No posicionamento da marca Embraer, o escopo de categoria coberto pela marca é composto por aeronaves civis e militares, bem como por sistemas de defesa e segurança ligados à aviação. Já o conjunto da diferenciação da marca combina dois aspectos: oferecer produtos com ótimo custo/benefício e flexíveis/adaptáveis.

Na avaliação da empresa, esta diferenciação é bem entregue pelas linhas de produto, tanto na aviação executiva quanto na aviação comercial. Nestes segmentos, a Embraer é bastante competitiva na customização de aeronaves de acordo com o desejo e a necessidade de cada um dos clientes. No caso do segmento de produtos de defesa e segurança, bem como no da aviação agrícola, a entrega da diferenciação proposta pelo posicionamento da marca ainda não está tão evidente, mas a empresa considera isto plenamente possível com o passar do tempo e uma atuação mais forte dentro destes segmentos.

A origem brasileira não faz parte do conjunto da diferenciação no posicionamento da marca Embraer. A empresa e a marca se posicionam como uma empresa global, apenas com sede no Brasil. No entanto, no caso do público interno, mais especificamente no caso dos funcionários brasileiros, a origem no Brasil é utilizada como fator motivacional por conta do orgulho de ser uma marca brasileira de sucesso global.

4.2.2.7 Associação com a Marca Brasil

Segundo os gestores entrevistados, a Embraer adota uma postura neutra com relação à associação com a marca Brasil no processo de internacionalização de sua própria marca. Ou seja, a Embraer não esconde a origem brasileira, mas não a promove explicitamente. Embora a declaração da empresa seja a de que existe neutralidade quanto a esta associação da marca Embraer com a marca Brasil, na prática podemos afirmar que a empresa adotou a posição de não se associar com a marca Brasil. Na medida em que a empresa decidiu não promover a

associação de sua marca com a marca Brasil, apenas não negá-la, caso questionada, não é exatamente uma opção que pode ser chamada de neutralidade, até porque a alternativa a não admitir, seria mentir. Ou seja, a decisão foi a de não fazer a associação com a marca Brasil.

De acordo com os gestores entrevistados, o comportamento com relação ao impacto que a associação com a marca Brasil traz não muda muito entre os diferentes segmentos de públicos para os quais a Embraer trabalha.

No segmento da aviação comercial, aquele formado predominantemente por empresas de transporte de passageiros, a origem brasileira, uma vez percebida, se não é negativa, certamente não é positiva. A origem brasileira de uma marca de aeronaves é vista neste primeiro momento com um misto de surpresa e desconfiança, em função de aparentemente a marca Brasil não estar associada a produtos de tecnologia. Esta percepção traz certa insegurança do comprador que, segundo a Embraer, é gradativamente superada com a experiência positiva no uso dos produtos. No entanto, certamente há uma barreira a ser superada.

Esta situação com relação à marca Brasil muda suavemente nos demais segmentos de públicos que são a aviação executiva, aviação agrícola e produtos para defesa e segurança. De modo geral, quanto mais distante está o cliente do Brasil no que diz respeito à realidade do país, mais desconforto a marca Brasil provoca. Em sendo assim, os clientes da aviação executiva, alguns particulares, têm menos informação sobre o Brasil e mais insegurança do que os da aviação comercial, que são empresas mais estruturadas. Desta mesma forma, clientes de países mais distantes, como os da Ásia, têm menos informação e mais dúvidas quanto à marca Brasil do que os países latino-americanos.

Mesmo não fazendo uma associação explícita com a marca Brasil, uma vez que o relacionamento comercial com um cliente se inicia, esta associação com o Brasil é inevitável. Afinal, normalmente são compras bastante especializadas em que naturalmente muitas informações sobre o vendedor são levantadas. Em sendo assim, ainda que num segundo momento, a associação com Brasil acaba por ocorrer. Desta maneira, a Embraer tenta em alguma medida aproveitar uma característica associada ao Brasil e à cultura brasileira e, consequentemente, à marca Brasil, que é a flexibilidade. Em termos de oferta da Embraer,

esta flexibilidade pode se traduzir em customização dos produtos, adaptabilidade dos serviços e flexibilidade de condições de pagamento.

Portanto, no que diz respeito à marca Brasil, o que a Embraer faz é se reafirmar como uma empresa global, mas que tem sede no Brasil. Trata-se de uma informação que vem no conjunto das informações e não, exatamente, como algo a ser destacado. O Brasil, portanto, é tratado apenas como ponto de partida para a empresa alçar o mercado global.

4.2.2.8 Produto

Na medida em que a Embraer considera todo o mercado mundial como um único mercado global, sem distinções geográficas, não há sentido sob a ótica da empresa de pensar em mercado interno e mercado externo. Importante ressaltar-se que cerca de 90% das vendas da Embraer são feitas para fora do Brasil.

O portfólio de produtos e serviços da Embraer, portanto, é um só para todo o mercado global, sejam eles clientes do mercado brasileiro ou não. O que existe é um grande nível de customização dos produtos de acordo com o cliente, mas tal customização independe da nacionalidade dos clientes. Este nível de customização é maior no segmento de defesa e segurança, mas, de um modo geral, a Embraer confere bastante atenção à customização de toda sua linha de produtos.

4.2.2.9 Preço

Em termos de patamares gerais de preços, a Embraer trabalha com preços que podem ser considerados intermediários para os mercados onde atua. No entanto, pode-se dizer que a Embraer vem gradualmente os elevando, à medida também em que melhora os seus produtos.

Os preços são fixados em dólar, levando-se em conta a capacidade de diferenciação que cada produto tem e as oportunidades de mercado para cada um. Não existem muitas variações em termos de preço, conforme o mercado de destino, até porque, se houvesse variação, o comprador iria comprar noutro país onde o mesmo produto estivesse com o preço mais baixo,

bastando voar com o avião para o país de destino. O que determina variações sobre os preços finais, portanto, são questões tributárias, fiscais e legais do país de destino de um produto.

A característica de flexibilidade, que faz parte do conjunto da diferenciação no posicionamento da marca Embraer, também influencia um pouco a política de preços da marca. Especificamente quanto à condições de pagamento, pode-se dizer que a Embraer tem sido flexível e criativa, o que também ajudou na conquista de novos clientes e mercados.

4.2.2.10 Distribuição

Considerando que a Embraer não faz distinção entre mercados interno e externo, também não há distinção nas estratégias de distribuição para mercado interno e externo, visto que, do ponto de vista geográfico, a empresa trata o mundo todo como um único mercado.

Dada à complexidade técnica da venda, bem como dos valores envolvidos, a venda é direta na maioria dos casos. A equipe de vendas da Embraer atua globalmente, muito embora, dependendo do caso, atue em conjunto com representantes locais.

Outro canal importante de vendas para a Embraer são as feiras de aviação que ocorrem ao redor do mundo. Alguns negócios são fechados nas feiras e muitos são frutos de contatos iniciados nas mesmas feiras.

Voltando à venda direta, uma estratégica interessante é a demonstração de produto, em que uma aeronave circula o mundo numa espécie de *tour* de demonstração do produto, batizada pela Embraer de “demo-tour” ou viagem de demonstração. Como a venda de aeronaves é uma venda altamente especializada e customizada, os produtos ou são retirados no Brasil, ou são diretamente entregues no local desejado pelo comprador. A Figura 22 ilustra uma feira de aviação.

Figura 22 - Feira de Aviação.

FONTE: AIR TEAM IMAGES, 2012.

4.2.2.11 Comunicação

A verba de comunicação é global e definida com base num percentual sobre as receitas. Assim como no caso dos demais componentes do composto de *marketing*, não há uma estratégia distinta para os mercados interno e externo.

Muito embora a Embraer utilize várias formas e distintos meios de comunicação, a utilização de qual forma ou meio, varia muito conforme o país ou comprador. No entanto, em quase todas as situações, a venda pessoal é a principal forma de comunicação. Em função da importância que a venda pessoal tem para a comunicação, a Embraer investe bastante em treinamento e capacitação de equipe de vendas. A figura 23 ilustra um anúncio da Embraer.

Figura 23 - Anúncio da EMBRAER.

FONTE: GORMAN 360, 2012.

A participação em eventos e feiras de aviação ao redor do mundo é ao mesmo tempo um canal de vendas e um importante canal de comunicação, assim como os "demo-tours", as viagens de demonstração das aeronaves para possíveis compradores. Como evidentemente as viagens "demo-tour" envolvem altos investimentos, há uma alternativa mais barata que são as *mock-up tours*, viagens em que a força de vendas viaja pelo mundo com *mock-ups* (palavra em inglês para maquetes) dos aviões para demonstração em conjunto com os vídeos dos produtos. A Figura 24 ilustra um *mock-up tour*.

Figura 24 - Mock-up jato Phenom 100.

FONTE: UOL, 2006.

Outra ação de comunicação que a Embraer acredita ser bastante efetiva para a construção de marca e fidelização dos clientes é a entrega de aeronaves, para a qual a Embraer criou o que ela chama de "Cerimônia de Entrega". No caso da aviação executiva e mesmo no caso da aviação comercial, a retirada de um avião tende a ser um fato relevante na vida das pessoas. Neste sentido, para tornar este momento mais memorável ainda, a Embraer vem se aprimorando nesta ação. As Figuras 25 e 26, a seguir, exemplificam duas cerimônias de entregas de aviões da Embraer, de um jato executivo e de Super Tucanos.

Figura 25 - Cerimônia de Entrega de Avião.

FONTE: UOL, 2012.

Figura 26 - Cerimônia de Entrega de Avião.

FONTE: PIB, 2012.

Participam da cerimônia de entrega, funcionários da Embraer, muitas vezes parentes e amigos do comprador e, durante a cerimônia, é apresentado um vídeo que conta a história do comprador e da produção da aeronave. A cerimônia de entrega é também mais uma forma de entregar um dos diferenciais do posicionamento da marca Embraer, que é a customização.

Recentemente, em 2012, o ator Jack Chan, radicado nos Estados Unidos, comprou um jato executivo e esteve na Embraer para a retirada da aeronave. Além da própria cerimônia de entrega, que foi bastante marcante para o comprador, a cerimônia ilustrada na Figura 25 foi gravada em vídeo para ser utilizada na abordagem junto a novos compradores. A Embraer acredita que a cerimônia de entrega tem o poder de criar um desejo aspiracional junto a potenciais compradores de também viverem aquela experiência única.

4.2.2.12 Elementos Identificadores de Marca

Os elementos de marca utilizados pela Embraer tanto no mercado interno como no mercado externo são os mesmos.

O nome Embraer é o mesmo no Brasil e exterior, assim como o logo é o mesmo: uma seta estilizada sugerindo a letra “E” de Embraer e um pássaro. A Figura 27 apresenta o logo da Embraer.

Figura 27 - Logo da Embraer.
FONTE: EMBRAER, 2012c.

O *slogan* da Embraer, assim como nome e o logo, também é único e utilizado globalmente em inglês: *for the journey*. Há um significado metafórico no *slogan*, de acompanhar o usuário ou o comprador na sua viagem ao longo da vida, ou seja, na jornada de cada um ou de cada empresa. Por meio do *slogan*, a Embraer tentar se apresentar como marca companheira ao lado do seu cliente nesta jornada.

Figura 28 - Slogan Embraer.
FONTE: EMBRAER, 2012c.

A Embraer não usa personagens como elementos de marca, muito embora em seu domínio, a empresa faça menção ao brasileiro Santos Dumont como um brasileiro que inovou na aviação.

Embora a Embraer utilize o *site* de forma bastante competitiva e completa, não se pode dizer que ele possa ser considerado um elemento de marca que a identifica e a diferencia.

Talvez, no futuro o próprio CTA, em São José dos Campos, possa vir a ser um ponto de referência para a marca, tornando-se um elemento de marca.

4.3 Análise do Caso Giraffas

A análise apresentada a seguir tem por objetivo relacionar os dados e informações coletados durante o trabalho de campo sobre a internacionalização da marca Giraffas com a teoria levantada durante a revisão bibliográfica.

4.3.1 Processo de Internacionalização da Marca

Os autores pesquisados (GOUVEA, 2008; MADEIRA, 2009; OLIVEIRA JR. *et al.*, 2010) indicam algumas possibilidades de modos de internacionalização. Entre tais possibilidades estão a simples exportação, o uso de distribuidores, licenciamento, franquias, *joint-ventures* e investimento direto. A recomendação teórica sobre qual o melhor modo de internacionalização depende normalmente da busca do equilíbrio entre controle do processo e a capacidade de investimento da empresa. O investimento direto, que evidentemente permite maior controle do processo de internacionalização da marca, traz como contrapartida o risco de todo investimento com capital próprio, que é a perda do capital. A simples exportação, de seu lado, traz menores riscos, mas tende a ser o modo menos efetivo de internacionalização. A decisão de qual modo de internacionalização privilegiar depende também de sua adequação ao setor de atuação e do modelo de negócios de cada empresa em processo de internacionalização. O sistema de franquias, por exemplo, nem sempre é uma opção que pode ser considerada.

O sistema de franquias, utilizado pela Rede Giraffas, é apontado por autores tais como Gouvea Neto (1998) como sendo um meio de internacionalização bastante adequado a empresas brasileiras, as quais tendem a não ter a mesma capacidade de investimento de empresas de países mais desenvolvidos. Trata-se de um modo de internacionalização que contempla um razoável nível de controle do processo de gestão da marca, com investimento de capital próprio relativamente baixo. Spers (2007) e Khauaja (2009), que estudaram especificamente a internacionalização de marcas brasileiras, endossam as vantagens do sistema de franquias para a internacionalização de marcas brasileiras.

No entanto, é bom que se ressalte que as primeiras lojas da Rede Giraffas nos Estados Unidos são ainda lojas próprias abertas, portanto, com capital próprio, opção da empresa justamente para ter uma melhor gestão da marca na fase introdutória de internacionalização. Tal decisão, contudo, não implica numa mudança de modo de internacionalização, que continuará sendo o sistema de franquias.

Já a decisão de por quais países iniciar o processo de internacionalização depende, de acordo com o encontrado na teoria, de uma boa análise da combinação risco/retorno. Em função disto, muitos autores recomendam o início do processo de internacionalização por países

próximos ao país de origem, já que estes, pela natural familiaridade, tendem a oferecer menor risco. Em função disto, vários autores (GOUVEA, 1998; BARRETTO; ROCHA, 2001; CYRINO; BARCELLOS, 2006) que estudaram processos de internacionalização de marcas brasileiras sugerem os países sul-americanos e latino-americanos como opções preferenciais de internacionalização para as marcas brasileiras. Anholt (2004), contudo, apresenta um critério adicional a ser contemplado, que é decidir pela entrada num país considerado referência na categoria como objetivo de aprendizagem, que foi, aliás, um dos balizadores da decisão da Rede Giraffas. Acrescente-se o fato de que os gestores da Rede Giraffas afirmaram que a crise imobiliária de 2008 baixou os custos dos imóveis nos Estados Unidos, reduzindo consideravelmente o custo de entrada nos Estados Unidos. Ou seja, a empresa conseguiu viabilizar sua entrada num mercado atrativo a um custo menor do que o esperado.

Podemos afirmar, portanto, que o modo de internacionalização utilizado pela Rede Giraffas, que é o sistema de franquias, está de acordo com o preconizado na literatura.

4.3.2 Segmentação e Posicionamento

A literatura consultada na revisão bibliográfica faz uma série de recomendações no que diz respeito a como tratar posicionamentos de marca em processos de internacionalização. Estas recomendações, de um modo geral, passam pelo dilema do quanto um posicionamento pode ou deve ser adaptado para a marca competir globalmente. Este dilema está ancorado numa das principais recomendações de vários autores (KAPFERER, 1992; AAKER, 1996; FURRIER, 2008; KELLER, 2008) sobre o tema e que afirmam que a consistência na implementação do posicionamento é uma das chaves para a construção da diferenciação de marca. Em sendo assim, mudanças de posicionamento de marca quebram esta consistência e sempre devem ser avaliadas com cuidado pelos seus gestores.

Especificamente no caso da marca Giraffas, a opção da empresa foi fazer uma alteração do posicionamento da marca utilizado no Brasil para a entrada da marca no mercado norte-americano. Com base na metodologia de Keller (2008) que divide o posicionamento de marca em três partes, é possível fazer uma comparação dos posicionamentos da marca Giraffas para o Brasil e os EUA. Segundo Keller (2008), a decisão de posicionamento tem três etapas, que são a definição de público-alvo, de escopo de categoria (ou natureza da concorrência) e o

conjunto de associações (pontos de paridade e pontos de diferença). No que diz respeito ao público-alvo, a marca Giraffas não fez distinção entre seus posicionamentos para os mercados brasileiro e norte-americano. O escopo de categoria proposto no posicionamento da marca para o mercado norte-americano é chamado em inglês de *fast casual*, expressão que evitamos traduzir para o português, uma vez que o mercado brasileiro não pode ser segmentado da mesma forma que o norte-americano, sendo este último muito mais competitivo e variado. Esta decisão de definição de escopo de categoria está de acordo com o preconizado por Jain (1997), que afirma ser a definição do escopo de categoria de fundamental importância para o posicionamento. Finalmente, no conjunto de associações reside a diferença mais importante entre os posicionamentos para os mercados brasileiro e norte-americano. Enquanto no Brasil as principais associações são racionais e baseadas num bom custo/benefício (bom produto, bom preço, experiência mediana, sem serviço), nos Estados Unidos as principais associações são emocionais e baseadas na construção de uma experiência de consumo superior (sabor superior, preço superior, experiência agradável com algum serviço).

A marca Giraffas, portanto, trabalha posicionamentos de marca diferentes para o Brasil e os Estados Unidos, conforme apontado no Quadro 14. Esta falta de homogeneidade pode ser considerada um risco, uma vez que uma parcela considerável de brasileiros visita a cidade de Miami anualmente, podendo, portanto, deparar-se com esta inconsistência. A justificativa da empresa é de que uma das razões da entrada da marca nos Estados Unidos é a antecipação e teste do lançamento de um novo posicionamento de marca que poderá ser implantado também no Brasil. No entanto, esta justificativa tem que ser vista com ressalvas, já que a própria empresa admite registros de reclamações de clientes brasileiros, que, após visita a um restaurante da marca em Miami, afirmaram que o consumidor brasileiro estaria sendo relegado a um segundo plano em comparação com o consumidor norte-americano.

Quadro 14 - Posicionamento Marca Giraffas no Brasil e Estados Unidos

	Brasil	**EUA**
Público-Alvo	Similar	Similar
Escopo de Categoria	"Fast Food"	"Fast Casual"
Associações	Mais Racionais	Mais Emocionais

FONTE: Baseado no modelo de *Brand Equity* de Keller, 2008.

Das três possibilidades apontadas por Alden *et al.* (1999) como estratégias de posicionamento para marcas em processos de internacionalização, a Rede Giraffas não se enquadra

exatamente em nenhuma delas. A primeira seria o GCCP (*Global Consumer Culture Positioning*), sigla em inglês para o que seria um posicionamento global para todas as culturas, o que não é o caso da marca Giraffas. A segunda é o LCCP (*Local Consumer Culture Positioning*), sigla em inglês para posicionamento adaptado à cultura local, que também não é o caso da marca Giraffas, já que, justamente no exterior, a marca se apresenta como estrangeira (no caso, brasileira) para o público local. A terceira e última possibilidade seria usar um posicionamento de um determinado país e tentar internacionalizá-lo, com a sigla em inglês FCCP (*Foreign Consumer Culture Positioning*), que mais uma vez também não é o caso da marca Giraffas.

Em sendo assim, parece-nos que a marca Giraffas não está em seu processo de internacionalização agindo de acordo com aquilo que é preconizado na literatura, em termos de posicionamento de marca.

4.3.3 Associação com a Marca Brasil

Segundo os gestores da Rede Giraffas entrevistados, desde que se pensou na internacionalização da marca, a empresa sempre teve claro que a decisão de se associar ou não com o Brasil deveria ser tomada com cautela. O reconhecimento desta necessidade parte de um razoável conhecimento dos gestores a respeito do chamado efeito país de origem ou COO-effect (*Country of origin effect*) estudado na revisão bibliográfica. Os entrevistados admitiram ter consciência de que a imagem estereotipada do país, no caso o Brasil, poderia ter influência na imagem da marca Giraffas que se busca construir. No entanto, este conhecimento prático sobre o conceito demonstrado nas entrevistas realizadas no trabalho de campo não foi apresentado de uma forma clara ou estruturada, próxima daquela encontrada na literatura sobre o tema.

Os gestores entrevistados revelaram que a questão país de origem foi considerada nas análises para a entrada da marca no mercado norte-americano, tendo sido, inclusive, contemplada em pesquisa de mercado, como já apontado na apresentação do caso. No entanto, não tivemos acesso ao material desta pesquisa para nos certificarmos do nível de detalhe com que o assunto foi tratado. A impressão resultante das entrevistas de campo realizadas por este pesquisador é de que esta foi apenas mais uma questão dentre várias outras da pesquisa de

marketing. Portanto, a impressão final é de que a decisão de associação com a marca Brasil teve um misto de resultado de pesquisa e de sentimentos pessoais dos gestores sobre o assunto, talvez com mais peso deste segundo aspecto. Esta sensação é reforçada pela forma não muito estruturada como foram apresentadas pelos gestores entrevistados as informações sobre a percepção do que seria a imagem do Brasil. De forma muito ampla e aparentemente intuitiva, os gestores concluíram haver na imagem da marca Brasil trações de alegria, descontração e informalidade que seriam interessantes para o posicionamento escolhido para a marca Giraffas nos Estados Unidos. Tais traços de alegria e descontração são também aqueles apontados no trabalho de Spers (2007) como os aspectos que levaram a marca Havaianas a buscar a associação com o Brasil.

Importante ressaltar que não foi possível enquadrar estas percepções da marca Brasil sentidas pelos gestores da marca Giraffas em nenhum dos modelos de *brand equity* estudados na revisão bibliográfica. De acordo com Giraldi e Carvalho (2004), as empresas em processos de internacionalização de marcas deveriam investir sempre em pesquisas prévias sobre a percepção da marca de seu país de origem. A observação deste pesquisador é de que no caso da entrada de Giraffas nos Estados Unidos, no mínimo as pesquisas de *marketing* não foram realizadas com a profundidade recomendada pela teoria.

Feita a ressalva do eventual risco representado pela qualidade dos insumos de informação, a decisão foi tomada de acordo com o preconizado na teoria, que basicamente prega que seja feita a associação com a marca do país de origem quando a imagem da marca país apoia a construção de imagem objetivada pelo posicionamento da marca. Anholt (2004), um dos mais citados autores sobre o tema marca país, afirma que se deve fazer a associação com o país de origem apenas nas situações nas quais existe sinergia entre as associações a que o país remete e aquelas que se busca construir para a marca.

4.3.4 Composto de *Marketing*

A teoria faz uma série de considerações sobre a gestão do composto de *marketing* em processos de internacionalização de marcas.

Em termos de composto de *marketing*, a questão mais abordada na teoria está relacionada com o nível de padronização ou customização que os produtos devem ter, como afirmam Serralvo *et al.* (2008) e também Garrán (2010). Muito embora a linha de produtos oferecida por Giraffas no mercado norte-americano também esteja baseada na oferta de sanduíches e grelhados, tal como a brasileira, há pequenas variações, como a oferta da *mashed potato* (ou batata amassada, em português). Pode-se afirmar que este nível de customização está em acordo com o previsto na teoria sobre o tema, que prevê algum nível de customização da linha de produtos de uma marca em processos de internacionalização. Entretanto, o nível de qualidade da linha ofertada no mercado norte-americano é superior àquele oferecido no mercado brasileiro. Ademais o nível de serviço oferecido nos restaurantes da marca nos Estados Unidos também é superior e apresenta outras características não presentes no mercado brasileiro, como a descontração. A questão, contudo, é que a marca Giraffas decidiu utilizar um posicionamento no mercado norte-americano diferente daquele que pratica no Brasil.

A estratégia de preços utilizada pela Rede Giraffas para o mercado norte-americano é a de praticar preços relativos superiores aos praticados no Brasil. Tal estratégia está alinhada com o posicionamento definido para a marca naquele mercado, que é o recomendado pela teoria. Entretanto, mais uma vez a questão é que a Rede Giraffas decidiu utilizar para o mercado norte-americano um posicionamento de marca diferente do utilizado para o mercado brasileiro, que é o fator direcionador destas diferenças.

No que diz respeito à distribuição, a Rede Giraffas decidiu utilizar, para sua entrada no mercado norte-americano, basicamente a mesma estratégia já utilizada para sua expansão no mercado brasileiro: a partir da ocupação de uma primeira região, no caso norte-americano, a Flórida, buscar a expansão geográfica gradual para outras regiões. O sistema de franquias previsto para a expansão no mercado norte-americano também já é utilizado no Brasil. A teoria sugere que marcas em processos de internacionalização façam as alterações consideradas necessárias ao seu processo de entrada em novos mercados, mas também que similaridades com a estratégia do país de origem contribuem para o sucesso da internacionalização. Desta maneira, podemos dizer que a estratégia de distribuição utilizada pela Rede Giraffas está de acordo com o preconizado pela literatura.

As decisões de comunicação são outro aspecto debatido na teoria sobre processos de internacionalização de marcas. Similarmente ao caso das decisões de produto, a questão que se apresenta é o nível de padronização com a estratégia do país de origem *versus* a necessidade de customização para o país de entrada. Autores como Gouvea Neto (1998), Serralvo *et al.* (2008), Giraldi e Carvalho (2004), Garrán (2010) abordam com diferentes nuances como a comunicação de uma marca deveria se adaptar por conta da entrada em novos mercados diferentes do país de origem. A recomendação geral presente na teoria é a de que a marca deve comunicar-se levando em consideração os códigos de comunicação do país de entrada (tais como o idioma), mas sem desrespeitar a sua essência, que faz parte do posicionamento da marca. Em linha com esta recomendação, a Rede Giraffas procurou adaptar sua comunicação aos códigos culturais dos Estados Unidos. Entretanto, na medida em que a Rede Giraffas decidiu utilizar um posicionamento diferente daquele que utiliza no mercado brasileiro, sua estratégia de comunicação para o mercado norte-americano também é diferente. O ponto a ser analisado é se ambos os posicionamentos de marca têm a mesma essência.

Em linhas gerais, podemos dizer que a gestão do composto de *marketing* da marca Giraffas em seu processo de internacionalização está de acordo com o preconizado na literatura para tais atividades, visto que as decisões de produto, preço, distribuição e comunicação estão alinhadas com o posicionamento de marca definido para o mercado norte-americano. Eventuais adaptações às características do mercado americano também estão dentro dos parâmetros previstos pela teoria em processos de internacionalização. Entretanto, conforme já apontado no item 4.3.2, a alteração de posicionamento da marca Giraffas para o mercado norte-americano é que deve ser vista com ressalvas e não está em acordo com o preconizado na literatura. Esta questão estratégica é de muito relevância, visto que é anterior à decisão de implementação do composto de *marketing*.

4.3.5 Elementos de Marca

A revisão bibliográfica sugere que os elementos de marca em casos de processos de internacionalização sejam alterados apenas quando necessário (KELLER, 2008). Dentre os elementos identificadores de uma marca mais importantes, que são nome e logo, no caso da Rede Giraffas a decisão foi pela manutenção do nome e por uma mudança de logo.

Não houve, nas pesquisas preliminares para a entrada da marca nos Estados Unidos, descoberta de qualquer conotação negativa associada ao nome; portanto, a decisão foi pela sua permanência, sem maiores problemas.

O *slogan* utilizado no Brasil "sanduíches e grelhados" foi simplesmente traduzido para o inglês como *Brazilian steaks e burgers*. Pode-se dizer que esta tradução é uma manutenção do *slogan* original, já que seu significado se manteve para o mercado norte-americano, apenas com a inclusão da alusão ao Brasil, conforme a decisão de buscar a associação com a marca Brasil.

Já a decisão pela mudança do logo foi baseada no fato de que o posicionamento da marca nos Estados Unidos é diferente daquele utilizado no Brasil e que, portanto, a alteração se justificaria. De um lado, esta mudança de logo está de acordo com o preconizado na teoria para gestão de posicionamentos de marca, que prega a coerência entre posicionamento e elementos de marca autores (KAPFERER, 1992; AAKER, 1996; FURRIER, 2008; KELLER, 2008). De outro lado, está em desacordo com a teoria que afirma que marcas em processo de internacionalização devem manter a maior coesão possível entre os elementos de marca (KELLER, 2008). Ou seja, mais uma vez a decisão de mudança de posicionamento traz implicações para outros aspectos do processo de internacionalização da marca Giraffas.

4.4 Análise do Caso Embraer

A análise apresentada a seguir tem por objetivo relacionar os dados e informações coletadas durante o trabalho de campo sobre a internacionalização da marca Embraer com a teoria levantada durante a revisão bibliográfica. O objetivo é realizar comparações entre o praticado pela empresa e o preconizado na literatura que possam subsidiar as conclusões deste trabalho.

4.4.1 Processo de Internacionalização de Marcas

Em termos de modo de internacionalização, a Embraer utiliza uma combinação de modos. Os modos de internacionalização mais apontados pela revisão bibliográfica são: a simples exportação, o uso de distribuidores, licenciamento, franquias, *joint-ventures* e o investimento

direto. Cyrino *et al.* (2010) apresentam uma lista mais completa de modos de internacionalização. O Quadro 15, a seguir, lista estes modos de entrada e aqueles utilizados pela Embraer em diferentes circunstâncias.

Quadro 15 - Modos de Internacionalização Utilizados pela Embraer

MODO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	UTILIZAÇÃO PELA EMBRAER
Exportação por meio de terceiros	Sim
Exportação direta	Sim
Licenciamento	Sim
Associação/alianças estratégicas com empresas estrangeiras	Sim
Franquias	Não
Instalação de subsidiária/escritórios próprios voltados à comercialização	Sim
Instalação de subsidiária/unidade de produção	Sim
Centro de pesquisa	Sim

FONTE: Baseado em CYRINO *et al.*, 2010.

A análise do Quadro 15 mostra a flexibilidade da Embraer sobre a qual modo de internacionalização recorrer, conforme as circunstâncias; esta busca por alternativas é fruto do comprometimento da Embraer com a internacionalização. Importante ressaltar que a inauguração da fábrica da Embraer na China ocorreu em 2002, há mais de 10 anos, portanto, o que mostra a orientação da empresa para internacionalização.

De acordo com a visão geral dos autores que foram pesquisados sobre o tema (GOUVEA NETO, 2008; MADEIRA, 2009; OLIVEIRA JR. *et al*., 2010), o modo de internacionalização indicado para cada empresa depende da melhor combinação entre o custo e o benefício deste modo de entrada, bem como do comprometimento da empresa para com o mercado em questão. Entre os benefícios, além do resultado de vendas obtido propriamente dito, está o controle de gestão da marca. A ideia predominante na literatura é de que a exportação envolve menores custos e oferece menos controle, enquanto que o investimento direto implica em maiores custos e maior controle. Esta decisão também leva em consideração o setor de atuação e o modelo de negócios de cada empresa em processo de internacionalização, razão pela qual o único modo de internacionalização não utilizado pela Embraer é o sistema de franquias.

Em função de o processo de internacionalização da Embraer não ser recente, não foi possível descobrir de que maneira se deu a expansão geográfica das vendas da empresa pelo mundo e, portanto, verificar a adesão deste processo ao previsto na teoria.

É um tanto difícil avaliar a decisão da Embraer pelo modo de internacionalização. A empresa tem mais de 40 anos de história e, dada a natureza de seu mercado, já foi criada com foco na atuação internacional. Aparentemente, nenhuma empresa que produz aeronaves e que pretenda ser grande, pode se dar ao luxo de depender apenas do mercado de seu país de origem. Ao contrário de boa parte das empresas brasileiras que, em algum momento, avaliam se vão ou se internacionalizar e de que modo, para uma empresa como a Embraer a gestão internacional sempre foi parte do cotidiano. Entretanto, é provável que em alguns momentos a empresa tenha tomado decisões importantes ligadas a este aspecto, mas tais momentos não foram identificados durante as entrevistas realizadas na pesquisa de campo.

Podemos afirmar, portanto, que os meios de internacionalização utilizados pela Embraer estão de acordo com o preconizado na literatura.

4.4.2 Segmentação e Posicionamento

Conforme já apontado anteriormente na análise do caso Giraffas, a principal recomendação existente na literatura consultada sobre posicionamento de marcas em processo de internacionalização diz respeito à decisão de adaptar ou não o posicionamento do país de origem para a entrada em novos mercados.

Na medida em que a Embraer é uma empresa já bastante internacionalizada, com cerca de 90% de suas vendas realizadas para fora do Brasil e claramente com um único posicionamento de marca global, o dilema da adaptação do posicionamento de marca é uma questão superada por ela. Em sendo assim, dentre as três possibilidades apontadas por Alden *et al.* (1999) como estratégias de posicionamento para marcas em processos de internacionalização, a Embraer utiliza o que seria denominado como GCCP (*Global Consumer Culture Positioning*), sigla em inglês para posicionamento global para todas as culturas e mercados.

Resolvida a questão de como posicionar a marca em mercados internacionais, a recomendação dos autores (KAPFERER, 1992; AAKER, 1996; FURRIER, 2008; KELLER, 2008) é pela consistência na implementação do posicionamento, aspecto crucial para uma marca em processo de internacionalização. Neste sentido, as análises dos dados e informações coletados indicam um bom trabalho da Embraer e em linha com o sugerido pela teoria.

Com base na metodologia de Keller (2008), que divide o posicionamento de marca em três partes, é possível fazer uma comparação dos posicionamento da marca Embraer em sua atuação no Brasil e demais mercados. De acordo com Keller (2008), a decisão de posicionamento tem três etapas, que são a definição de público-alvo, de escopo de categoria (ou natureza da concorrência) e o conjunto de associações (pontos de paridade e pontos de diferença). No que diz respeito a público-alvo, a marca Embraer visa os mesmos públicos em qualquer lugar do mundo. O escopo de categoria proposto no posicionamento da marca abrange aeronaves e material de defesa e segurança, que, embora um tanto amplo, também é o mesmo. Finalmente, o conjunto de associações também não se altera. Em todos os mercados e segmentos a proposta da marca Embraer é construir associações de qualidade, inovação e customização. Esta clareza na busca dos aspectos diferenciadores da marca estão também de acordo com o que prega Lehmann e Winer (2002). O Quadro 16 apresenta o posicionamento da marca Embraer.

Quadro 16 - Posicionamento Marca Embraer no Brasil e Estados Unidos

	Brasil	**EUA**
Público-Alvo	Companhias de Aviação, Milionários/Empresas e Governos	Companhias de Aviação, Milionários/Empresas e Governos
Escopo de Categoria	Aeronaves e Material de Defesa e Segurança	Aeronaves e Material de Defesa e Segurança
Associações	Qualidade, Inovação e Customização (Mais Racionais)	Qualidade, Inovação e Customização (Mais Racionais)

FONTE: Baseado no modelo de *Brand Equity* de KELLER, 2008.

Como análise final deste aspecto posicionamento, parece-nos que a marca Embraer está sendo gerida em seu processo de internacionalização em consonância com aquilo que é preconizado na literatura em termos de posicionamento de marca.

4.4.3 Associação com a Marca Brasil

Não ficou claro durante a coleta de dados e informações quando e como a Embraer tomou a decisão de não se associar explicitamente com a marca Brasil. Isto talvez se deva ao fato de que a Embraer está se internacionalizando desde sua fundação. Dessa maneira, decisões dessa natureza provavelmente foram tomadas gradualmente no decorrer do tempo.

Apesar da clareza na tomada de decisão de não se associar explicitamente ao Brasil, não foram obtidas durante as entrevistas de campo informações objetivas de que foram realizadas pesquisas sobre o que seria a imagem da marca Brasil. As percepções dos gestores sobre o assunto não foram apresentadas de forma estruturada, e, assim como ocorrido no caso da Rede Giraffas, as informações obtidas não puderam ser enquadradas em nenhum dos modelos de *brand equity* estudados durante a revisão bibliográfica. Esta realidade está em desacordo com o sugerido pela teoria que recomenda pesquisas sobre a imagem do país de origem antes de iniciar qualquer processo de internacionalização de marca (ANHOLT, 2004; GIRALDI; CARVALHO, 2004).

Durante as entrevistas, os gestores foram cuidadosos ao se manifestar sobre a imagem do Brasil. A postura foi a de evitar dizer que a imagem do Brasil traz associações negativas, preferindo-se apenas dizer-se que a marca Brasil não traria associações positivas no contexto das categorias de produto onde a Embraer atua, o que, portanto, justificaria esta postura neutra da empresa quanto ao assunto. Pelo menos, em princípio, a premissa da decisão estaria correta de acordo com a visão de Anholt (2004), que sugere que a associação com a marca do país de origem seja buscada apenas quando a imagem da marca país apoiar efetivamente a construção de imagem objetivada pelo posicionamento da marca.

Adicionalmente, os gestores afirmam ser a Embraer uma empresa globalizada, apenas tendo sede no Brasil, imagem esta que já teria sido assimilada por boa parte dos compradores. Além do mais, estes compradores são em grande parte compradores organizacionais, com postura de compra mais racional e mais voltada para produto, menos suscetíveis a serem influenciados por estereótipos a respeito do efeito país de origem. No entanto, cabe, de nossa parte, acrescentar que, se tais clientes são menos influenciáveis, a empresa talvez não precisasse ter tomado a decisão de não se associar à marca Brasil.

A decisão da Embraer encontra respaldo em parte da teoria com base nas visões de Pharr (2005) e de Usunier (2006), autores que minimizam a importância do chamado efeito país de origem. Usunier (2006) sustenta que os compradores têm pouca condição de identificar o país de origem, se não forem informados. Já Pharr (2005) argumenta que o efeito país de origem está perdendo importância no contexto de um mundo cada vez mais globalizado.

Em contrapartida, Liu e Johnson (2005) dizem que os clientes, mesmo sem admitir, buscam inconscientemente sinais e aspectos que possam facilitar seu processo de escolha, entre os quais pistas sobre o país de origem. Com base nesta visão, a decisão da Embraer de não se associar ao Brasil teria pouco efeito prático. Diversos outros autores citados na revisão bibliográfica têm posições em linha com a visão de Liu e Johnson (2005) e creditam bastante importância ao efeito país de origem.

Apesar da polêmica sobre o tema, já explicitada na revisão bibliográfica, podemos afirmar que a posição de Usunier (2006) é minoritária e que a orientação predominante na teoria é de que o efeito país de origem é relevante nos processos de compra em geral. Neste sentido, a posição da Embraer de acreditar que é possível evitar a associação com o país de origem, não está em acordo com o preconizado na literatura.

4.4.4 Composto de *Marketing*

Conforme já explicitado anteriormente, na análise do caso Giraffas, no que diz respeito a produto, a questão mais abordada na teoria está relacionada com o nível de padronização ou customização que a linha de produtos deve ter nos mercados do país de origem e nos mercados internacionais, como afirmam, por exemplo, Serralvo *et al.* (2008) e também Garrán (2010). No caso da Embraer, dada a natureza do mercado, que é realmente globalizado tanto em termos de clientes potenciais como em termos da postura da concorrência, não há, para a empresa, nenhuma distinção entre mercado brasileiro e internacional. A empresa trabalha com uma única linha de produtos para todo o mundo e a customização de produtos, quando ocorre, está relacionada com as necessidades específicas de algum cliente e não com a entrada em determinado país.

Nesta mesma direção também não há políticas de preço diferenciadas por países. Em princípio, há uma única política global de preços. As adaptações que ocorrem estão mais relacionadas com negociações específicas com cada cliente do que com políticas de preços distintas para o mercado internacional.

Da mesma forma, num mercado já globalizado em termos de oferta e demanda, como é o caso de mercado de produção e venda de aeronaves e de defesa e segurança, não há distinção entre estratégia de distribuição para o mercado local e internacional.

Outro aspecto discutido na literatura está relacionado com as decisões de comunicação para marcas em processos de internacionalização. Normalmente a questão que se apresenta para discussão tem a ver com o nível de padronização da comunicação internacional com a estratégia no país de origem. Assim como no caso dos outros componentes do composto de *marketing* (produto, preço e distribuição), não é possível, para o caso da Embraer, identificar um determinado momento em que foi tomada a decisão de como a comunicação no mercado internacional seria conduzida. Na realidade, mais uma vez, nunca houve para a Embraer distinção entre comunicação para o mercado brasileiro e internacional, visto que a empresa está voltada para a internacionalização desde seu início. As decisões sempre foram no sentido de como customizar a comunicação da marca para um determinado cliente ou tipo de cliente, preocupação constante da empresa e, até certo ponto, um dos seus diferenciais. A cerimônia de entrega de aeronaves, por exemplo, concebida individualmente para cada cliente, é uma prova desta postura.

Neste sentido, podemos afirmar que as decisões de gestão de comunicação da Embraer estão de acordo com o preconizado na literatura para marcas em processo de internacionalização por autores como Gouvea Neto (1998), Giraldi e Carvalho (2004), Serralvo *et al.* (2008), Garrán (2010). Todos sugerem que a comunicação de uma marca deveria se adaptar, por conta da entrada em um novo mercado, em função de códigos culturais diferentes daqueles do país de origem. A Embraer, mais do que adaptar sua comunicação à cultura de um outro país, vai além e adapta-se à cultura do próprio cliente. Interessante notar que este comportamento da Embraer bastante orientado para o cliente é condizente com o que afirmam McCarthy e Perreault (1993) para empresas que, embora BtoB na sua origem, com o passar do tempo aprimoram suas práticas de comunicação.

O fato de que a Embraer realmente tem um composto de *marketing* global (produto, preço, distribuição e comunicação) esvazia a análise de se o nível de adaptação de seu composto de *marketing* em processos de internacionalização está em acordo com o preconizado na literatura. Restaria a análise de se a gestão deste composto de *marketing* está ocorrendo de forma consistente com o posicionamento da marca, como é também recomendado pela teoria, e o que observou-se estar ocorrendo. Portanto, podemos afirmar que a gestão do composto de *marketing* da marca Embraer em seu processo de internacionalização está de acordo com o preconizado na teoria, uma vez que as decisões de produto, preço, distribuição e comunicação estão alinhadas com o posicionamento de marca definido.

4.4.5 Elementos de Marca

No que diz respeito à gestão dos elementos de marca, a Embraer tem apenas um conjunto desses elementos para todos os mercados nos quais atua, incluindo-se aí o mercado brasileiro. Trata-se de uma prática totalmente consistente com sua decisão de ter um posicionamento global com um único composto de *marketing*.

Importante frisar que o *slogan* "*For the Journey*" tem apenas uma versão, em inglês, sem tradução para o português, mesmo no *site* brasileiro, com terminação ".com.br". Já no caso de acesso ao *site* que deveria ser o mundial, com terminação ".com", há um direcionamento para o *site* brasileiro, no qual pode-se fazer também a opção pela língua inglesa ou espanhola na página de abertura. Os *sites* em inglês e espanhol têm visual e conteúdos idênticos aos do *site* em português, o que comprova a coesão da gestão um único conjunto de elementos de marca.

A gestão dos elementos de marca feita pela Embraer está em linha com o que a teoria sugere em termos de coesão (KELLER, 2008) e de alinhamento com o posicionamento de marca, que prega a coerência entre posicionamento e elementos de marca (KAPFERER, 1992; AAKER, 1996; FURRIER, 2008; KELLER, 2008).

4.5 Análise Cruzada dos Casos

A análise cruzada dos casos Rede Giraffas e Embraer permite, de forma mais abrangente, que avaliemos como as duas empresas estão gerenciando o processo de internacionalização de suas marcas. O Quadro 17 faz um resumo desta análise. Além de comparar os processos de gestão das duas empresas, é possível também avaliar se as empresas estão tomando suas decisões de acordo com aquilo que é preconizado na literatura.

Ambas as empresas pareceram estar tomando adequadamente suas decisões quanto ao modo de internacionalização, tendo como base aquilo que é preconizado na literatura. Rede Giraffas e Embraer demonstraram fazer um conjunto de análises prévias dos mercados considerados para entrada. No que diz respeito à definição dos modos de internacionalização e gestão deste processo, percebe-se uma maior sofisticação e segurança da gestão por parte da Embraer. A empresa demonstra domínio para combinar, conforme as circunstâncias, diferentes modos de internacionalização previstos na teoria. Esta situação pode ser considerada até certo ponto natural, dado o fato de que a empresa tem um longo histórico de internacionalização e realiza mais de 90% de suas vendas fora do Brasil. Entretanto, apesar de sua menor experiência com este processo, a Rede Giraffas, ao escolher como seu modo de internacionalização o sistema de franquias, também age de acordo com o que é preconizado pela literatura para seu caso. O modo escolhido pela rede Giraffas combina familiaridade, uma vez que já é o sistema de expansão utilizado pela empresa no país de origem, menor risco de investimento com um bom controle do processo. Adicionalmente, ao criar uma estrutura de gestão no país de entrada, ainda que pequena, a empresa mantém o foco, aumenta seu controle e suas chances de sucesso com a estratégia de internacionalização.

Podemos dizer, portanto, que as duas empresas estudadas estão adotando práticas de gestão em acordo com aquilo que é preconizado na literatura. Importante resgatar o apontado no trabalho de Oliveira Jr. *et al.* (2010), que indica o aprimoramento das práticas de gestão de internacionalização por parte das empresas brasileiras.

Quadro 17 - Processos de Internacionalização das Marcas Giraffas e Embraer

DECISÃO DE GESTÃO	GIRAFFAS		EMBRAER	
	Prática	Adequação à Teoria	Prática	Adequação à Teoria
Modo de Internacionalização (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2010; GOUVEA NETO, 2008; MADEIRA, 2009; CYRINO *et al.*, 2010).				
• Meio utilizado	Franquia	Alta	Vários	Alta
• Faz análise Prévia Mercado?	Sim	Alta	Sim	Alta
• Gestão para Mercado Internacional	Sim	Alta	Sim	Alta
Posicionamento de Marca (KAPFERER, 1992; AAKER, 1996; FURRIER, 2008; KELLER, 2008).	Diferentes	Média	Global	Alta
Associação com a Marca Brasil (GOUVEA NETO 1998; GIRALDI; CARVALHO, 2004, 2009; SERRALVO *et al.* 2008; KHAUAJA, 2009; GARRÁN, 2010).				
• Compreende Existência – COO-effect?	Sim	Média	Sim	Média
• Compreende Existência Marca Brasil?	Sim	Média	Sim	Média
• Faz Pesquisa sobre Marca Brasil	Não	Não	Não	Não
• Faz Associação com Marca Brasil?	Sim	Alta	Não	Média
Composto de *Marketing* (FURRIER, 2008; SERRALVO *et al.*, 2008; KOTLER; KELLER, 2006; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; HOOLEY *et al.*, 2005; KERIN *et al.*, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; URDAN; URDAN, 2010)				
• Produto	Adaptado	Média	Global	Alta
• Preço	Adaptado	Alta	Global	Alta
• Distribuição	Global	Alta	Global	Alta
• Comunicação	Adaptada	Alta	Adaptada	Alta

A literatura sobre gestão de marcas (KAPFERER, 1992; AAKER, 1996; FURRIER, 2008; KELLER, 2008) aponta a decisão de posicionamento como crucial para a gestão de marcas, uma vez que sua definição orienta todo o processo de gestão. Uma das principais recomendações para o sucesso de uma marca é consistência na definição e implementação do posicionamento. A teoria é enfática ao preconizar que uma marca deve ser consistente na construção de seus significados, de maneira que uma mesma marca não deveria tentar ter dois posicionamentos diferentes convivendo ao mesmo tempo. Ao definir para o mercado norte-americano um posicionamento diferente daquele que utiliza para a marca no mercado brasileiro, a Rede Giraffas age em desacordo com aquilo que é preconizado pela literatura. As entrevistas demonstram já haver indícios de alguns ruídos de imagem por parte de clientes brasileiros que, em visita à Flórida, encontram uma marca se apresentando de forma diferente e não consistente com aquela conhecida no Brasil. Tal desacordo não está necessariamente relacionado com o processo de internacionalização já que a empresa poderia ter resolvido

tomar esta decisão para duas regiões brasileiras diferentes, por exemplo. No entanto, os eventuais problemas desta decisão vão se manifestar no âmbito do processo de internacionalização, seja para a marca nos Estados Unidos, seja para a marca no Brasil. Importante ressaltar que a teoria não preconiza que um posicionamento não deva ser alterado para a internacionalização de uma marca. Ao contrário, esta análise inclusive é recomendada, sendo que algumas adaptações podem ser feitas (ALDEN *et al*., 1999). O não recomendado é a crença de que dois posicionamentos diferentes possam conviver sem ruídos, como parece ser a expectativa da Rede Giraffas.

Já a Embraer claramente adotou a decisão de um único posicionamento de marca global, uma das possibilidades previstas na literatura para casos de internacionalização (ALDEN *et al.,* 1999). A diferença desta decisão da Embraer com a relação àquela tomada pela Rede Giraffas acaba se manifestando no processo de implementação, que nota-se ser bem mais coeso no caso da Embraer do que no caso da Rede Giraffas.

Tanto os executivos da Embraer como os da Rede Giraffas demonstraram conhecimento de que o país de origem pode exercer influência na avaliação de compradores. Isto demonstrou um conhecimento implícito do conceito efeito país de origem por parte dos executivos, mas demonstrou também que falta às empresas um conhecimento mais estruturado do conceito, como aquele que é apresentado na literatura. Como consequência, ocorre um processo similar de confusão no que diz respeito ao conceito da marca Brasil. Há consciência de que um país pode "ser uma marca" e ter associações favoráveis e desfavoráveis, mas os executivos de ambas as empresas, assim como no caso do efeito país de origem, não conseguem estruturar adequadamente esta informação, o que dificulta sua utilização no processo de gestão. Talvez por não conseguirem estruturar bem esta informação sobre marca país, a decisão sobre a associação ou não com a marca Brasil acaba por ser tomada sem todo o embasamento possível. Ainda que ela possa estar correta ao seu final, o que não necessariamente é verdade, a falta de um modelo de análise mais estruturado pode dificultar a implementação eficaz da decisão de associação ou não da marca país com a marca da empresa. Não foi constatada, por exemplo, a realização de pesquisas sobre a marca Brasil para o embasamento da decisão de associação ou não com a marca do país, o que seria plenamente justificável, dada a relevância da decisão, conforme recomendado pela literatura. Contudo, se não há conhecimento teórico sobre o tema, fica difícil até mesmo orientar um processo de pesquisa.

Feitas as devidas ressalvas quanto às limitações do processo de decisão de associação ou não com a marca Brasil, conduzido por ambas as empresas, Embraer e Rede Giraffas tomaram decisões diferentes no que diz respeito a este aspecto. A Rede Giraffas decidiu pela associação com o Brasil baseando-se na premissa de que o país traz boas associações para o posicionamento da marca Giraffas. Já a Embraer acredita que as associações da marca Brasil não são tão positivas no contexto de tomada de decisão de compra de seus produtos e, portanto, tomou a decisão de não fazer a associação com a marca Brasil. Partindo-se da correção das premissas assumidas sobre o significado da marca Brasil, as decisões de ambas as empresas estariam corretas. No entanto, a decisão da Embraer de não se associar explicitamente à marca país não está prevista na teoria. De acordo com a teoria, a marca decide se associar à marca país ou não. A maneira como a Embraer trata sua decisão parece muito mais uma forma de lidar politicamente com o desconforto de decidir não se associar ao seu país de origem do que uma decisão gerencial devidamente embasada.

Uma vez definido o posicionamento de marca e tomada a decisão de associação ou não com o país de origem, ambas as empresas fazem uma gestão do composto de *marketing* em acordo com o preconizado na teoria (KOTLER; KELLER, 2006; FURRIER, 2008; SERRALVO *et al.*, 2008). As práticas de produto, preço, distribuição e comunicação estão de acordo com os posicionamentos definidos, como preconizado pela teoria. No caso da Embraer, que claramente adota um posicionamento único global para a marca, há também um único composto de *marketing*. Já no caso da Rede Giraffas, há algumas adaptações no composto de produto e na comunicação, mas tais adaptações estão dentro do aceito pela teoria (GOUVEA NETO, 1998; GIRALDI; CARVALHO, 2004; SERRALVO *et al.*, 2008; GARRÁN, 2010).

A pesquisa de campo constatou que tanto a Rede Giraffas como a Embraer reconhecem o conceito “efeito país de origem” e “o conceito marca país”. Os conceitos, no entanto, não são dominados pelas empresas em acordo com a teoria sobre o assunto. Foi constatado, também, que as empresas não realizam pesquisas sobre a marca Brasil para a tomada de decisão de associação ou não.

5 CONCLUSÕES

As informações apresentadas na introdução deste trabalho demonstram que, muito embora a representatividade do Brasil tenha evoluído nas exportações mundiais e no comércio internacional, esta participação está muito aquém das possibilidades e das necessidades que o país tem para seu desenvolvimento. Além disso, os dados mostram que os produtos manufaturados vêm perdendo participação nas nossas exportações, em detrimento de produtos básicos que têm menor valor agregado que os primeiros.

No que diz respeito à agregação de valor, a revisão bibliográfica confirmou serem as marcas um dos meios mais efetivos de construção de valor agregado.

A revisão bibliográfica apontou também a existência do chamado "efeito país de origem" ou COO-effect (*Country of origin effect*) na avaliação pelos compradores dos produtos oriundos de um determinado país. Como consequência, a imagem de um país ou "marca país" ganha relevância em processos de internacionalização de marcas.

O objetivo do presente estudo era trazer contribuições à gestão dos processos de internacionalização de marcas brasileiras, no que diz respeito à decisão de associar-se ou não à marca Brasil. Para tanto se fazia necessário, em primeiro lugar, estudar a literatura a respeito do tema. Em segundo lugar, estudar como empresas brasileiras com marcas em processo de internacionalização compreendem os conceitos de "efeito país de origem" e "marca país". Finalmente, investigar como empresas brasileiras específicas tomam a decisão de associar-se ou não à marca Brasil.

O tipo de pesquisa escolhida foi exploratória com o método do estudo de caso para a coleta de dados, o que permitiu aprofundar a questão e trazer uma nova contribuição aos estudos já realizados.

A principal conclusão da pesquisa de campo realizada com o estudo dos casos da Rede Giraffas e Embraer é de que estas empresas já reconhecem tanto o conceito "efeito país de origem" quanto o conceito "marca país" e os utilizam na tomada de decisão de associação ou não com a marca Brasil. No entanto, como este conhecimento não está devidamente

embasado pela teoria, a tomada de decisão de associação ou não com a marca país, consequentemente, carece de melhor embasamento.

Esta lacuna, por sua vez, além de poder prejudicar a qualidade da própria decisão de associar-se ou não com a marca país, tende a trazer uma série de dificuldades para o posterior processo de gestão de marcas em processo de internacionalização.

Ao não utilizar pesquisa de *marketing* de forma consistente, para embasar a decisão de se associar ou não à marca Brasil, os próprios gestores podem ter sua decisão influenciada por seus estereótipos a respeito do Brasil ou do comportamento dos compradores. A revisão bibliográfica e dos estudos de caso das duas empresas analisadas nos permite representar o fluxo decisório para a associação ou não com a marca país, que está sendo utilizada por estas empresas, conforme apresentado na Figura 29.

A primeira etapa é a avaliação dos mercados de entrada, o que a pesquisa de campo demonstrou estar sendo feito adequadamente pelas empresas estudadas, no que tange à literatura sobre o tema.

A segunda etapa é a decisão pelo modo de entrada nos mercados selecionados, sendo que os estudos de caso apontaram que esta etapa também está sendo cumprida de forma adequada, como o preconizado pela teoria.

Na terceira etapa, contudo, algumas limitações da prática gerencial das empresas estudadas começam a aparecer. Embora o "efeito país de origem" seja, de alguma forma, contemplado pelas empresas, o seu entendimento é apenas parcial. Desta forma, a decisão de associação ou não com a marca país a ser tomada posteriormente, tende a ser prejudicada.

A quarta etapa, que é o entendimento da marca Brasil, portanto, acaba prejudicada por decorrência das dificuldades com o conceito "efeito país de origem" previsto na etapa anterior. Da mesma forma, existem limitações quanto à compreensão do conceito de marca país em si mesmo. No que diz respeito ao entendimento da marca Brasil, o recomendável pela teoria nesta etapa seria a realização de uma pesquisa de *marketing* sobre a marca Brasil. O objetivo da pesquisa seria contextualizar os significados e associações (positivas e negativas) que a marca Brasil traria no contexto da categoria da marca em processo de

internacionalização. Os resultados deveriam ser apresentados, idealmente, no formato do modelo de *brand equity* que a marca em processo de internacionalização utiliza para gerenciar sua própria marca. Desta maneira, seria possível sobrepor os resultados da pesquisa sobre marca Brasil contra o modelo de *brand equity* da marca em internacionalização, avaliando-se de que forma associações da identidade da marca Brasil poderiam eventualmente contribuir para a construção do *brand equity* desejado (item 2.2.2). O que a pesquisa de campo constatou foi que o assunto marca Brasil, se contemplado em pesquisa pelas duas empresas analisadas, o é feito dentro do escopo de outras pesquisas, não sendo tratado da forma estruturada como o atual conhecimento teórico já permite. Isto pode decorrer das próprias limitações que as empresas têm sobre o correto entendimento dos conceitos "efeito país de origem" e "marca país".

Afinal, como seria possível estruturar uma pesquisa de *marketing* a respeito de conceitos não devidamente compreendidos? Ou seja, já há um referencial teórico sobre o tema (itens 2.3.1 e 2.3.2) que não está sendo devidamente aproveitado pelas empresas na tomada de decisão de associação ou não com a marca Brasil. Desta maneira, uma decisão extremamente relevante para uma marca em processo de internacionalização tende a ser tomada com mais intuição do que o necessário. No entanto, é bom que se acrescente que, uma vez superada a barreira conceitual, restaria ainda a barreira financeira, já que uma pesquisa sobre a marca Brasil, a ser realizada em vários mercados, requereria um investimento considerável.

Caso fosse realizada uma pesquisa de *marketing* sobre a identidade da marca Brasil, a decisão de que posicionamento adotar para a marca em processo de internacionalização realizada na quinta etapa poderia ser tomada com muito mais segurança, incluindo-se aí decisão de associação ou não com a marca Brasil. No entanto, não foi isto que se observou, nos casos estudados.

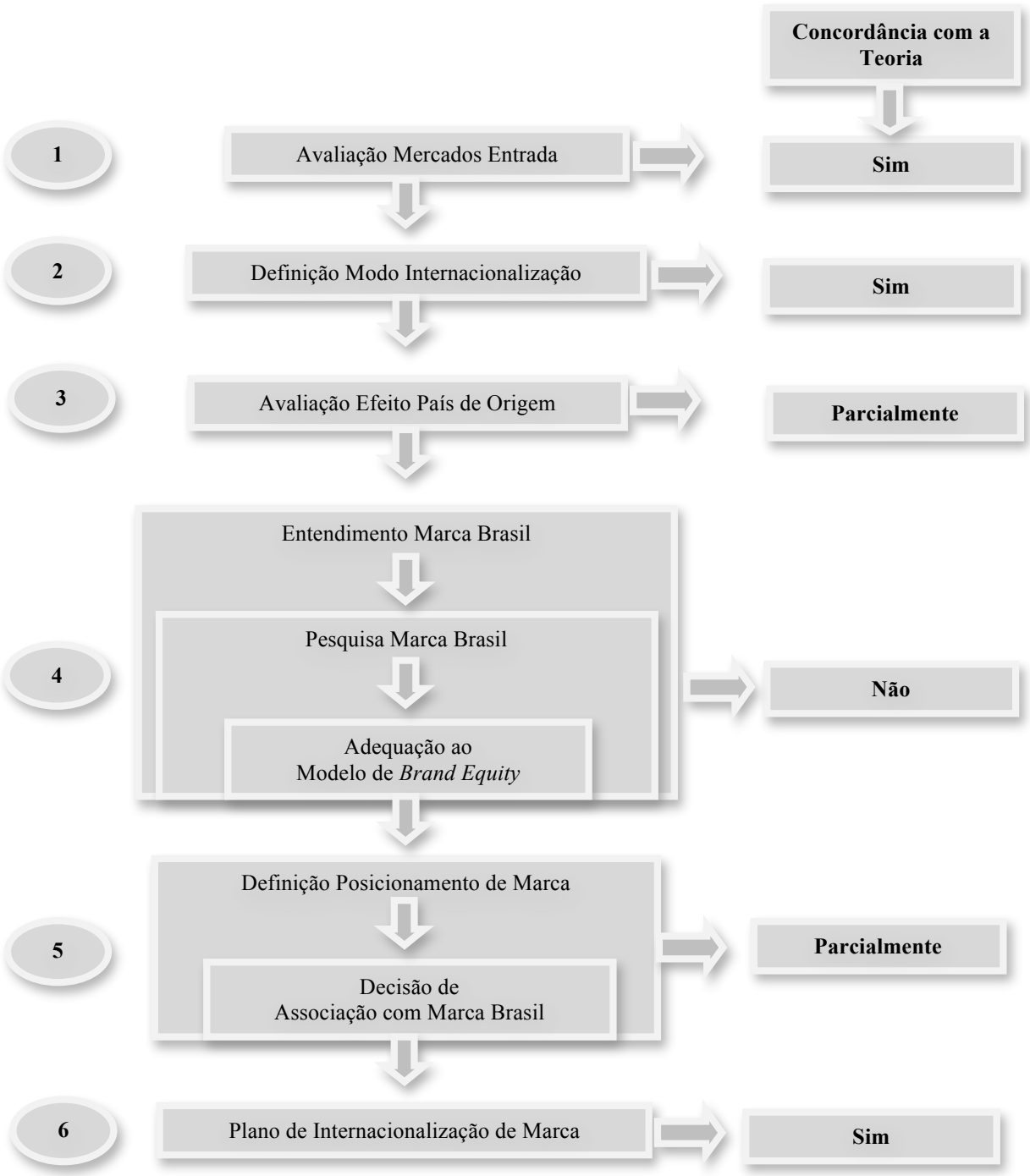


Figura 29 - Fluxo de Internacionalização de Marcas nos Casos Analisados.

Finalmente, na hipótese de os posicionamentos serem definidos com o devido embasamento, na sexta etapa poder-se-ia definir um plano de ação, neste caso "de internacionalização de marca", mais consistente e com muito mais chances de sucesso, conforme o preconizado pela teoria (item 2.2.3). Entretanto, mais uma vez não foi isto que se observou. Muito embora os planos de internacionalização de marcas nas empresas estudadas estejam em grande parte de

acordo com o preconizado na teoria, tais planos são definidos com base em limitações nas decisões de posicionamento das marcas e de associação ou não com a marca Brasil.

Desta forma, a contribuição que esta tese pode dar à gestão das marcas brasileiras em processo de internacionalização pode ser concentrada em dois pontos:

1. as duas empresas estudadas necessitam de maior domínio sobre os conceitos "efeito país de origem" e "marca país";
2. as duas empresas estudadas deveriam realizar pesquisas de *marketing* mais estruturadas sobre a "marca Brasil" para embasarem sua decisão de associação ou não com a marca Brasil, de acordo com o preconizado na teoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Limitações da pesquisa

A pesquisa de campo nos permitiu coletar dados e informações relevantes sobre o tema estudado, de modo a atingir os objetivos desta tese. No entanto, é importante apontar suas limitações.

A abordagem de pesquisa exploratória e o método do estudo de caso permitem o aprofundamento da discussão sobre o tema, mas trazem conclusões que não podem ser generalizadas, ainda que possam ser indicativos importantes, mesmo que para novos estudos.

Ocorreram também alguns aspectos pontuais com a relação ao trabalho de campo e à coleta de dados, que devem ser relatados. Nas entrevistas, os executivos da Rede Giraffas foram muito mais abertos e disponíveis no fornecimento de informações, enquanto que os executivos da Embraer, mais cuidadosos, podem ter omitido alguma informação relevante para a pesquisa. De outra parte, a Embraer, pela natureza da empresa, que é uma companhia aberta, disponibiliza em seu *site* e relatórios públicos muito mais informações sobre seus planos e resultados, informações estas que, dada a sua natureza oficial, tendem a ser mais precisas do que aquelas coletadas em entrevistas pessoais.

6.2 Propostas de novos estudos

Muito ainda pode ser pesquisado sobre o tema "efeito país de origem" e "marca país" no contexto da internacionalização das marcas brasileiras. Embora, o escopo dentro do qual se deu esta tese (internacionalização de marcas brasileiras) já não seja um campo totalmente inexplorado por pesquisas acadêmicas, muitos aspectos ainda podem ser aprofundados. Desta maneira, teremos mais contribuições para aumentar a relevância do Brasil na economia global, já que, indubitavelmente, marcas fortes e internacionalizadas são fundamentais para isto. Nesta tese, procurou-se contribuir com o aumento do conhecimento nesta direção.

Uma das conclusões desta tese é que as empresas brasileiras têm um conhecimento limitado dos conceitos “efeito país de origem” e “marca país” e que um conhecimento mais profundo sobre tais conceitos aprimoraria o processo decisório quanto à associação ou não com a marca Brasil. Considerando as limitações deste estudo (estudo de caso com duas empresas), seria interessante a condução de uma pesquisa quantitativa com uma amostra maior de empresas brasileiras para averiguar o real nível de conhecimento por parte delas no que diz respeito aos conceitos “efeito país origem” e “marca país”.

Outra sugestão de novos estudos seria a realização de pesquisas quantitativas mais amplas sobre a identidade da marca Brasil, com vários públicos e diferentes mercados de interesse do país. As pesquisas realizadas até o momento sobre a marca Brasil ainda não deram conta de fazer algo com esta abrangência. Todas fizeram avaliações parciais da identidade da marca Brasil, restritas a alguns aspectos de *brand equity* da marca país, a alguns mercados e/ou segmentos de atuação. Evidentemente que uma pesquisa desta natureza esbarraria no desafio dos investimentos necessários para ser realizada, o que talvez seja um impeditivo para a realidade da pesquisa cientifica acadêmica.

Finalmente, como sugestão para novos estudos, haveria também a proposição de um modelo para um plano de gestão da “marca Brasil”, já que restou clara durante este estudo sua importância para marcas brasileiras em processo de internacionalização. Neste sentido, seria importante para o país contar com um plano estratégico que contemplasse, de alguma maneira, a gestão da marca país, o que a revisão bibliográfica demonstrou ser uma forma legítima e eficaz, de promover o desenvolvimento econômico.

Considerando a relevância das marcas fortes para a internacionalização bem sucedida das empresas brasileiras, o avanço nas pesquisas sobre o tema se torna mais necessário ainda, devendo ser incentivado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Brand equity:** gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

_____. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

_____. ***Managing brand equity****: capitalizing on the value of a brand*. New York: The Free Press, 1991.

_____.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes.** São Paulo: Futura, 2007.

_____.; _____. ***Brand leadership***. New York: The Free Press, 2000.

_____.; KELLER, K. L. *Consumer Evaluations of Brand Extensions.* ***Journal of Marketing*****,** v. 54, p. 27-41, jan. 1990.

AIELLO, G.; DONVITO, R.; GODEY, B.; PEDERZOLI, D.; WIEDMANN, K. P.; HENNIGS, N.; SIEBELS, A.; CHAN, P.; TSUCHIYA, J.; RABINO, S.; IVANOVNA, S. I.; WEITZ, B.; HYUNJOO OH; SINGH, R. *An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect.* ***Journal of Brand Management*****,** v. 16, n. 5-6, p. 323-337, mar. 2009.

AIR TEAM IMAGES. *Aviation Image Library*. ***Embraer Executive Jets stand at EBACE 2012.*** Disponível em: <http://www.airteamimages.com/---__embraer_150775.html>. Acesso em: 18/12/2012.

ALCAZAR, M. R.; SPERS, R. G.; ARIDA, R. M. Internacionalização da Natura na França: estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM – INTERNEXT**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 221-246, jul./dez. 2007.

ALDEN, D. L.; STEENKAMP, J.-B. E. M., BATRA, R. *Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture.* ***Journal of Marketing*****,** n. 63, p. 75-87, Jan. 1999.

AMA. ***American Marketing Association Dictionary***. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx>. Acesso em: 15/01/2011.

ANHOLT, S. *Definitions of place branding – Working towards a resolution.* ***Journal of Place Branding and Public Diplomacy***, v. 6, p. 1-10, 2010.

_____. Ferramenta para o desenvolvimento. **HSM Management**, São Paulo, n. 44, maio/jun. 2004.

_____. *Foreword.* ***Journal of Brand Management***, v. 9, n. 4-5, p. 229-239, 2002.

BALABANIS, G.; DIAMANTOPOULOS, A. *Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image.* ***Journal of International Marketing***, v. 19, n. 2, p. 95-116, jun. 2011.

BARRETTO, A.; ROCHA, A. da. *Patterns of internationalization of Brazilian firms and the decision to establish subsidiaries abroad. In:* AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. (Editors). ***Reassessing the internationalization of the firm*** Oxford: Elsevier Science, 2001. p. 79-131.

BEDRAN, F. N.; PONCHIO, M. C.; STREHLAU, V. I. Proposição de uma escala de imagem de destino para a cidade de São Paulo. VI SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING / VIII CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM, 2011, São Paulo. **Anais**… São Paulo: ESPM, v. 8, p. 1-14, 2011.

BONOMA, T. V. Case *Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process.* ***Journal of Marketing Research***, v. 22, p. 199-208, May 1985.

BRASIL. MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Evolução do Comércio Exterior Brasileiro: 1950-2011**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1337952268.xls>. Acesso em: 14/12/2012a.

_____. MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Exportação Brasileira por Fator Agregado - 1964 a 2011 e Jan-Abr/2012.** Brasília, 2012. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1337952798.xls>. Acesso em: 14/12/2012b.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

_____.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo**.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CHAO, P. *The Moderating Effects of Country of Assembly, Country of Parts, and Country of Design on Hybrid Product Evaluations.* ***Journal of Advertising***, v. 30, n. 4, p. 67-81, winter, 2001.

CHU, P. Y.; CHANG, C. C.; CHEN , C. Y.; WANG, T. Y. *Countering negative country-of-origin effects The role of evaluation mode.* ***European Journal of Marketing***, v. 44, n 7-8, p. 1055-1076, 2010.

CHURCHILL, G. A. JR.; PETER, J. P. **Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

CRESCITELLI, E.; GIRALDI, J. M. E. Países como marcas: dificuldades no desenvolvimento de marca-país. **FACEF Pesquisa**, v. 12, p. 269-285, 2009.

CRESWELL, J. W. ***Research design:*** *qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3. ed. London: SAGE Publications Ltda., 2009.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. *In:* TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 221-246.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR., M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. *In:* OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Multinacionais Brasileiras**: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 93-109.

DAYMON, C.; HOLLOWAY, I. ***Qualitative research methods in public relations and marketing communications***. London: Routledge, 2011.

DINNIE, K. ***Nation branding:*** *concepts, issues, practice*. Burlington, MA: Elsevier, 2008.

DICHTER, E. *The world customer.* ***Harvard Business Review***, v. 40, p. 113-22, July/Aug. 1962.

EISENHARDT, K. M. *Agency Theory: An Assessment and Review.* ***The Academy of Management Review***, v. 14, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.

EIU. Economist Intelligence Unit. Disponível em: <www.eiu.com>. Acesso em: 18/12/2012.

EMBRAER. **Aeronaves.** Disponível em: <http://www.embraer.com.br/pt-BR/Aeronaves/Paginas/Home.aspx>. Acesso em: 18/12/2012b.

_____. Desempenho Operacional. Aviação Comercial. **Portfólio GRI 2.2.** Disponível em: <http://www.embraer.com.br/RelatorioAnual2011/port/ra/22.htm>. Acesso em: 18/12/2012a.

_____. ***Homepage.*** Disponível em: <http://www.embraer.com/pt-BR/Paginas/Home.aspx>. Acesso em: 18/12/2012c.

FAN, Y. *Branding the nation: Towards a better understanding.* ***Place Branding and Public Diplomacy***, v. 6, n. 2, p. 97-103, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano:** uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva: 2005.

FURRIER, M.; LEAL, C. Internacionalização de marcas brasileiras. *In:* SERRALVO, F. A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 263-272.

GAMMOH, B. S.; KOH, A. C.; OKOROAFO, S. C. *Consumer culture brand positioning strategies: an experimental investigation.* ***Journal of Product & Brand Management***, v. 20, n. 1, p. 48-57, 2011.

GARDNER, B; LEVY, S. *The product and the brand.* ***Harvard Business Review***, p. 33-39, Mar./Apr. 1955.

GARRÁN, V. G. **Cultura e posicionamento internacional de marcas e serviços**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GERTNER, D. *Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding.* ***Place Branding and Public Diplomacy***, v. 7, n. 2, p. 91-106, 2011.

GIÃO, P. R.; FERREIRA, G. F.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. O Processo estratégico de internacionalização da Gerdau. *In:* SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, São Paulo, 28-29/08/2008. **Anais**… São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

GIRAFFAS. **Sobre o Giraffas**. Disponível em: <http://www.giraffas.com.br/sobre-o-giraffas/nossa-historia/>. Acesso em: 23/11/2012.

GIRALDI, J. M. E. **A influência da imagem do Brasil na atitude de consumidores estrangeiros com relação a produtos brasileiros:** um estudo com estudantes universitários holandeses. Ribeirão Preto, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **A influência dos valores pessoais dos consumidores no efeito país de origem:** um estudo com eletrodomésticos chineses. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____.; CARVALHO, D. T. A importância da imagem do país de origem na internacionalização de produtos brasileiros. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 43-57, São Paulo, 2004.

_____.; _____. A imagem do Brasil no exterior e sua influência nas intenções de compra. **RAC Eletrônica**, v. 3, p. 22-40, 2009.

_____.; GIRALDI, I. M. E.; SCADUTO, A. A. Brazil's Image as a Social Representation Process. **African Journal of Business Management**, v. 5, p. 8821-8831, 2011.

_____.; IKEDA, A. A. A influência dos valores pessoais dos consumidores no "efeito país de origem". *In:* XXXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31, 22-26/09/2007, Rio de Janeiro. **Anais**… Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-16, 2007.

_____.; _____. *Personal values and the 'country-of-origin effect': the moderating role of consumers' demographics.* ***International Journal of Consumer Studies***, v. 33, p. 309-315, 2009a.

_____.; _____. Uma Aplicação da Abordagem de Personificação no Estudo de Imagem de País. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 6, p. 137-153, 2009b.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. *In:* GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 375-402.

_____.; BALSINI, C. O. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In:* GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-114.

GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. *In:* HANASHRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 351-371.

GOODE, W. J.; HATT, P. K**. Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GORMAN 360. ***Embraer Executive Jets.*** Disponível em: <http://www.gorman360.com/case-studies/embraer-executive-jets>. Acesso em: 18/12/2012.

GOUVEA NETO, R. *Mercosur: fostering regional economic integration.* ***Thunderbird International Business Review***. v. 40, n. 6, p. 585-604, 1998.

GUERRA, A. Estratégia de Internacionalização – Agregando valor ao negócio. Palestra. FÓRUM INTERNACIONAL ABA BRANDING. São Paulo, 22-23/08/2012. Auditório do Centro Britânico Brasileiro, São Paulo, 23/08/2012.

GUIMARÃES, F. J.; ALMEIDA, B. F.; OLIVEIRA, A. R. Criando clássicos: um estudo sobre a gestão global da marca H. Stern. *In:* XXXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31, 22-26/09/2007, Rio de Janeiro. **Anais**… Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GUINA, F. T. C**. O efeito país de origem na comercialização da carne bovina brasileira na Europa:** um estudo com estudantes e funcionários de universidades européias, importador europeu e exportadores brasileiros. Ribeirão Preto, 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____.; GIRALDI, J. M. E. Um ensaio sobre os construtos imagem de país e efeito país de origem. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 8, n. 2, p. 319-343, maio/ago. 2012.

HA, H.-Y.; JANDA, S.; MUTHALY, S. *Development of brand equity: evaluation of four alternative models.* ***The Service Industries Journal***, v. 30, n. 6, p. 911-928, jun. 2010.

HANKINSON, G. *Place Branding Research: A Cross- disciplinary Agenda and the Views of Practitioners.* ***Journal of Place Branding and Public Diplomacy***, v. 6, n. 4, p. 300-315, 2010.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

HUGSTAD, P. S.; DURR, M. *A study of country of origin on consumer perceptions. In:* MALHOTRA, N.; HAWES, J. (Eds.). ***Developments in marketing science***. v. 9. Coral Gables, Florida: Academy of Marketing Science, 1986. p. 115-119.

HUNT, S. ***Modern marketing theory***. Cincinnati: South-Western, 1991.

IBEF. *India Brand Equity Foundation*. Disponível em: <www.ibef.org>. Acesso em:

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

JAIN, S. C. ***Marketing planning and strategy***. 5. ed. Cincinnati: South Western College Publishing, 1997.

JOSIASSEN, A.; HARZING, A.W. *Descending from the ivory tower: Reflections on the relevance and future of Country-of-Origin Research Studies.* ***European Management Review***, v. 5, n. 4, p. 264-270, 2008.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2003.

_____. ***Les marques, capital de l'entreprise***. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1991.

_____. ***Strategic brand management***. London: Kogan Page, 1997.

_____. ***Strategic brand management***. 2. ed. New York: Free Pass, 1992.

KELLER, K. *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity.* ***Journal of Marketing***, v. 57, p. 1-22, jan. 1993.

_____. ***Strategic brand management***. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

_____. ***Strategic brand management****: building, measuring, and managing brand equity.* Upper Sadlle River-NJ: Prentice-Hall Inc, 1998.

_____. ***Strategic brand management****: building, measuring, and managing brand equity.* 2. ed. Upper Sadlle River-NJ: Prentice-Hall Inc, 2003.

KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS. W. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégica de internacionalização de empresas:** estudo com franqueadores brasileiros. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

KOSCHATE-FISCHER, N.; DIAMANTOPOULOS, A.; OLDENKOTTE, K. *Are Consumers Really Willing to Pay More for a Favorable Country Image? A Study of Country-of-Origin Effects on Willingness to Pay.* ***Journal of International Marketing***, v. 20, n. 1, p. 19-41, mar. 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____.; GERTNER, D.; HAIDER, D.; REIN, I. **Marketing de lugares:** como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____.; HAIDER, D.H.; REIN, I. ***Marketing places:*** *attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press, 1993.

_____.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____.; KELLER. K. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____.; LEVY, S. J. *Broadening the Concept of Marketing.* ***Journal of Marketing***, v. 33, p. 10-15, jan. 1969.

_____.; GERTNER, D. *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective.* ***Journal of Brand Management***, v. 9, n. 4-5, p. 249-261, 2002.

LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. ***Product management.*** 3. ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2002.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LIU, S. S.; JOHNSON, K. F. *The automatic country-of-origin effects on brand judgments.* ***Journal of Advertising***, v. 34, n. 1, p. 87-97, spring, 2005.

MADEIRA, A. B**. Internacionalização do varejo:** um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARTINEZ, M. R. E. **A globalização da indústria aeronáutica:** o caso da EMBRAER. Brasília, 2007. Tese (Doutorado em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McCARTHY, E.; PERREAULT, J. W. ***Basic marketing***. Homewood: Irwin, 1993.

OLINS, W. *Branding the nation - the historical context.* ***Journal of Brand Management***, v. 9, n. 4-5, p. 241-248, 2002.

OLIVEIRA JR., M. de M. **Multinacionais brasileiras:** Internacionalização, inovação e estratégia global. Bookman: Porto Alegre, 2010.

PAPADOPOLOUS, N.; HESLOP, L. A. *Country equity and country branding: problems and prospects.* ***Journal of Brand Management***, v. 9, n. 4-5, p. 294-314, 2002.

PARK, C. W.; JAWORSKI, B.; MCINNIS, D. *Strategic brand concept management.* ***Journal of Marketing***, v. 50, p. 135-145, Oct. 1986.

PATERLINI, M. A.; GIRALDI, J. de M. E.; AMUI, L. B. L. *The Use of the Country of Origin Information in Communication Strategies Used by Brazilian Cosmetics-Exporting Enterprises in External Markets.* ***Journal of Management Research***, v. 4, p. 310-333, 2012.

PATTON, M. Q. ***Qualitative evaluation and research methods***. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1990.

PHARR, J. M. *Synthesizing country-of-origin research form the last decade: is the concept still salient in an era of global brands?* ***Journal of Marketing*** *— Theory and Practice*, v. 13, n. 4, p. 34-45, fall, 2005.

PHAU, I.; CHAO, P. *Country-of-origin: state of the art review for international marketing strategy and practice.* ***International Marketing Review***, v. 25, n. 4, p. 349-353, 2008.

PHAU, I.; PRENDERGAST, G. *Conceptualizing the country of origin of brand.* ***Journal of Marketing Communications***, n. 6, p. 159-70, 2000.

PIB. Presença Internacional do Brasil. **Embraer entrega quatro Super Tucanos para a Força Aérea da Indonésia**. 08/08/2012. Disponível em: <http://www.revistapib.com.br/noticias_visualizar.php?id=943>. Acesso em: 18/12/2012.

POLONSKY, M. J.; WALLER, D. S. ***Designing and managing a research project:*** *A business student´s guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011.

REIERSON, C. *Are foreign products seen as national stereotypes?* ***Journal of Retailing***, v. 42, n. 3, p. 33-40, Fall 1966.

RIBEIRO, F. C. F. **Born globals brasileiras**: Estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RIEGE, A. M. *Validity and reliability tests in case study research: A literature review with "hands-on" applications for each research phase.* ***Qualitative Market Research****: An International Journal*, v. 6, n. 2, p. 75-86, 2003.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento:** a batalha por sua mente. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____.; _____. *The positioning era.* ***Advertising Age***, v. 24 , p. 35-38, Apr.1972.

ROTH, M.; ROMEO, J. B. *Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework For Managing Country-Of-Origin Effects.* ***Journal of International Business Studies***, v. 23, n. 3, p. 477-497, 1992.

SAMIE, S.; SHIMP, T. A.; SHARMA, S. *Brand origin recognition accuracy: Its antecedents and consumers' cognitive limitations.* ***Journal of International Business Studies***, v. 36, n. 4, p. 379-397, 2005.

SCHOOLER, R. D. *Product Bias In The Central American Common Market.* ***Journal of Marketing Research***, v. 2, n. 3, p. 394-97, Aug. 1965.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1996.

SERRALVO, F. A. **A influência das marcas na formação cultural dos usos e costumes**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

_____.; YAMAGUTI, C.; LEAL, C.; KHAUAJA, D.; FARINHA, H.; PRADO, K. P. de A.; FURRIER, M.; GARRÁN, V. G. **Gestão de marcas no contexto brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2008.

_____.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. *In:* VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP – SEMEAD 7, São Paulo, 10-11/08/2004. **Anais**… São Paulo: FEA-USP, p. 1-11, 2004.

SHIMP, T. A.; SAEED, S.; MADDEN, T. J. *Countries and their products: A cognitive structure perspective.* ***Journal of the Academy of Marketing Science***, v. 21, n. 4, p. 323-330, 1993.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOUZA, E. C.; STREHLAU, S.; STREHLAU, V. I. Imagem do Brasil: Similaridades e Diferenças na Avaliação em Dez Países. *In:* XXXVI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD 36, 22-26/09/2012, Rio de Janeiro, **Anais**… Rio de Janeiro: Anpad, v. 36, p. 1-16, 2012.

SOUZA, M; NEMER, A. Marcas e distribuição. São Paulo: Makron Books, 1993 *apud* SERRALVO, F. A.; YAMAGUTI, C.; LEAL, C.; KHAUAJA, D.; FARINHA, H.; PRADO, K. P. de A.; FURRIER, M.; GARRÁN, V. G. **Gestão de marcas no contexto brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2008, p. 13.

SPERS, R. G**. Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais**. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca:** uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

UOL. **Embraer apresenta mock-up de seu jato Phenom 100**. 18/09/2006. Disponível em: <http://carpress.uol.com.br/noticias/item14909.shl>. Acesso em: 18/12/2012.

_____. **Jackie Chan toca berimbau em cerimônia de entrega de jato Legacy no Brasil**. 03/02/2012. Disponível em: <http://celebridades.uol.com.br/album/2012/02/03/jackie-chan-

toca-berimbau-em-cerimonia-de-entrega-de-jato-legacy-no-brasil.htm#fotoNav=9>. Acesso em: 18/12/2012.

UPSHAW, L. B. ***Building brand identity:*** *a strategy for success in a hostile marketplace.* New York: John Wiley & Sons, p. 121, 1999.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

USUNIER, J. C. *Le pays d'origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateurs?* ***Revue Française du Marketing***, Paris: Iss, n. 189-190, p. 49-67, avril/mai 2002.

_____. *Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing.* ***European Management Review***, v. 3, p. 60-73, 2006.

VERLEGH, P. W. J.; STEENKAMP, J. B. E. M. *A review and meta-analysis of country-of-origin research.* ***Journal of Economic Psychology***, Amsterdam, v. 20, n. 5, p. 521-546, 1999.

VICENTE, D. P. **Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda internacionalizadas:** um estudo multicasos. Ribeirão Preto, 2009, Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

WTO. World Trade Organization. **International Trade Statistics 2011**. Geneva - Switzerland, 2011. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its11_world_trade_dev_e.pdf>. Acesso em: 18/12/2012.

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

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO
APÊNDICE 2 – CARTA CONVITE PARA PESQUISA DE CAMPO
APÊNDICE 3 – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

A- Visão geral do projeto de estudo de caso

- Título

Associação com a marca país de origem em processos de internacionalização de marcas: estudo de caso com marcas brasileiras.

B- Procedimento de campo

- Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de casos múltiplos e incorporados.

- Unidades de análise
  - Giraffas
  - Embraer
- Fonte de evidência
  - Entrevistas;
  - Documentos;
  - Materiais de Comunicação (impressos ou eletrônicos)
  - Páginas na Internet;
  - Observações;
  - Artefatos físicos.
- Principais instrumentos de coleta de dados
  - Roteiro de entrevista e observações;
  - Análise de documentos.
- Executores da pesquisa
  - Pesquisador – Marcos Cesar Conti Machado
  - Orientador – Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar.

C- Questões do estudo de caso

- Dados da organização
  - Nome;
  - Missão;
  - Principais serviços;
  - Outras informações relevantes sobre a organização.
- Dados dos entrevistados
  - Nome;
  - Cargo;
  - Formação;
  - Área e subordinação;
  - Atribuições exercidas;
  - Tempo de experiência na área.
- Itens de investigação organizados por subunidades de análises
  - Histórico da marca
  - Linha de produtos
  - Estrutura de Gestão

Como é a estrutura de gestão da marca no mercado interno/externo?
Há estrutura de apoio externa à empresa?

- SIM – Sistema de Informação de Mercado:

A empresa faz pesquisa de mercado nos mercados interno/externo?
Que tipos de pesquisa?
Há outras fontes de informação?

- Segmentação:

Como o mercado brasileiro é segmentado (principais variáveis)?
Como o mercado externo é segmentado (principais variáveis)?
Há diferença nas variáveis de segmentação entre os mercados externo/interno?

- Posicionamento:

Qual o posicionamento da marca no mercado brasileiro?
Qual o posicionamento da marca no mercado externo?
Há diferenças entre o posicionamento para o mercado local e externo?
Como a marca se associa à Marca Brasil quando se internacionaliza?
A associação com origem brasileira é percebida no mercado externo?
Como esta associação com origem no Brasil impacta o *brand equity*?

- Produto:

As linhas de produto/serviço oferecidas são as mesmas?
Há diferenças de qualidade entre o produto/serviço para o mercado interno/externo?

- Preço:

Como é determinado o preço?
Há posicionamento de preços diferentes entre mercado interno e externo?

- Distribuição:

Qual é a estratégia de distribuição nos mercados interno/externo?
Quais os principais canais?
Os canais afetam o *brand equity*?

- Comunicação:

Como é definida a verba de comunicação?
Qual o *mix* de comunicação para os mercados interno/externo?
Quais as principais diferenças de valor e alocação?
As peças estão alinhadas com os posicionamentos?
A origem brasileira é camuflada, omitida ou ressaltada na comunicação?

- Elementos de Marca:

Como é conjunto de elementos de marca no mercado brasileiro (nome, logo, personagem, sinal sonoro, domínio, embalagem/espaço físico, *slogan*)?
Há adaptações ao mercado externo?
A origem brasileira é camuflada, omitida ou ressaltada nos elementos de marca?

D- Relatório dos casos

Na análise de casos múltiplos pode-se fazer uma síntese de casos cruzados. A técnica trata cada estudo de forma individual. Uma forma de sintetizar os casos é por meio de uma tabela de palavras que mostra os dados de cada caso em uma estrutura uniforme. Com isso, verifica-se se os casos compartilham alguma semelhança, gerando uma análise mais complexa do que a realizada em casos únicos.

APÊNDICE 2 – CARTA CONVITE PARA PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

PÓS-GRADUAÇÃO

São Paulo, ____ de _____ de 2012.

Gostaria de convidá-lo(a) _____ a participar de um estudo realizado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O objetivo do estudo é verificar se a empresa em questão utiliza ou não a marca Brasil em seu processo de internacionalização.

O estudo está sendo conduzido por Marcos Cesar Conti Machado, doutorando de nosso programa de administração, e os resultados dessa pesquisa servirão como base para a elaboração de sua tese, cujo título é "Associação de marca país em processos de internacionalização de marcas".

Ressalvo que as informações fornecidas terão uso estritamente acadêmico.

Grato desde já pela colaboração,

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Professor Titular de Marketing
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo

APÊNDICE 3 – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

A) Identificação

- Organização
  - Nome;
  - Missão;
  - Principais serviços;
  - Outras informações relevantes sobre a organização.

- Entrevistado
  - Nome;
  - Cargo;
  - Formação;
  - Área e subordinação;
  - Atribuições exercidas;
  - Tempo de experiência na área.

B) Questionário

1. Histórico da marca
2. Linha de produtos
3. Estrutura de Gestão
   3.1. Como é a estrutura de gestão da marca no mercado interno/externo
   3.2. Há estrutura de apoio externa à empresa?
4. SIM – Sistema de Informação de Mercado:
   4.1. A empresa faz pesquisa de mercado nos mercados interno/externo?
   4.2.1. Que tipos de pesquisa?
   4.2.2. Há outras fontes de informação?
5. Segmentação:
   5.1. Como o mercado brasileiro é segmentado (principais variáveis)?
   5.2. Como o mercado externo é segmentado (principais variáveis)?
   5.3. Há diferença nas variáveis de segmentação entre os mercados externo/interno?
6. Posicionamento:
   6.1. Qual o posicionamento da marca no mercado brasileiro?
   6.2. Qual o posicionamento da marca no mercado externo?
   6.3. Há diferenças entre o posicionamento para o mercado local e externo?
7. Associação com marca Brasil
   7.1. Como a marca se associa à Marca Brasil quando se internacionaliza?
   7.2. A associação com origem brasileira é percebida no mercado externo?
   7.3. Como esta associação com origem no Brasil impacta o "brand equity"?
8. Produto:
   8.1. As linhas de produto/serviço oferecidas são as mesmas?
   8.2. Há diferenças de qualidade entre o produto/serviço para o mercado interno/externo?
9. Preço:
   9.1. Como é determinado o preço?
   9.2. Há posicionamento de preços diferentes entre mercado interno e externo?
10. Distribuição:

10.1. Qual é a estratégia de distribuição nos mercados interno/externo?
10.2. Quais os principais canais?
10.3. Os canais afetam o “brand equity”?

11. Comunicação:
11.1. Como é definida a verba de comunicação?
11.2. Qual o mix de comunicação para os mercados interno/externo?
11.3. Quais as principais diferenças de valor e alocação?
11.4. As peças estão alinhadas com os posicionamentos?
11.5. A origem brasileira é camuflada, omitida ou ressaltada na comunicação?

12. Elementos de Marca:
12.1. Como é conjunto de elementos de marca no mercado brasileiro (nome, logo, personagem, sinal sonoro, domínio, embalagem/espaço físico, slogan)?
12.2. Há adaptações ao mercado externo?
12.3. A origem brasileira é camuflada, omitida ou ressaltada nos elementos de marca?

13. Comentários Finais