**SUMÁRIO**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS ..... 3
LISTA DE QUADROS ..... 4
LISTA DE TABELAS ..... 5
LISTA DE FIGURAS ..... 6
INTRODUÇÃO ..... 7
1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS ..... 17
1.1 O mundo globalizado ..... 17
1.2 Teorias sobre internacionalização de empresas ..... 22
1.3 Processo de internacionalização de empresas ..... 31
1.3.1 Empresas de países emergentes ..... 40
1.4 O Brasil no mundo globalizado ..... 44
1.4.1 Internacionalização de empresas brasileiras ..... 50
2 MUNDO DAS MARCAS ..... 65
2.1 Definições ..... 65
2.2 Papel das marcas ..... 75
2.3 Gestão de marcas ..... 82
2.3.1 Contexto brasileiro ..... 93
2.4 Internacionalização de marcas ..... 96
2.4.1 Marketing global ..... 96
2.4.2 Estratégias de marketing global ..... 102
2.4.3 Marcas globais ..... 116
2.4.4 Internacionalização de marcas brasileiras ..... 134
2.5 Marca de origem ..... 142
2.5.1 A marca Brasil ..... 150
3 MÉTODO DE PESQUISA ..... 157
3.1 Áreas de estudo ..... 157
3.2 Tipo de pesquisa ..... 159
3.3 Método de coleta de dados ..... 162
3.4 Seleção de empresas pesquisadas ..... 164
3.5 Procedimentos analíticos ..... 167
4 ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA ..... 175
4.1 Coleta dos dados ..... 175
4.1.1 Bob’s ..... 177
4.1.2 Cantão ..... 178
4.1.3 Carmen Steffens ..... 179
4.1.4 CCAA ..... 180
4.1.5 Fisk ..... 182
4.1.6 Mundo Verde ..... 183
4.1.7 O Boticário ..... 184
4.1.8 Spoleto ..... 185
4.1.9 Totvs ..... 186
4.1.10 Via Uno ..... 187
4.2 Análise dos dados ..... 189
4.2.1 Processo de internacionalização ..... 193
4.2.2 Utilização de marcas no exterior ..... 204
4.2.3 Pontos críticos no desenvolvimento de marcas no exterior ..... 206
4.2.4 Utilização de marca de origem ..... 218

4.2.5 Associações provocadas pela marca de origem ..... 220
4.2.6 Sucesso na internacionalização ..... 222
4.3 Conclusões da pesquisa de campo ..... 226
5 PROPOSIÇÃO TEÓRICA ..... 243
CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 259
REFERÊNCIAS ..... 267
APÊNDICES ..... 289
ANEXOS ..... 297

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF: Associação Brasileira de Franchising
ABICALÇADOS: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ABIHPEC: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
AMA: American Marketing Association
APEXBRASIL: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BFFC: Brazil Fast Food Corporation
BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China
BSCA: Brazilian Specialty Coffee Association
CBBE: Customer Based Brand Equity
CCAA: Centro de Cultura Anglo Americana
CCLS: Cultural Center for Language Studies
EMBRATUR: Instituto Brasileiro de Turismo
ESPM: Escola Superior de Propaganda e Marketing
FIA: Fundação Instituto de Administração
FIESP: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IED: investimento externo direto
IFA: International Franchise Association
FIRJAN: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
GED: Grupo de Empresas Doggis
HOG: Harley Owners Groups
INV: international new venture
MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME: mercado emergente
MME: multinacional de mercado emergente
NBI: Índice de Marcas das Nações (tradução)
OLI: ownership, localização e internalização
OMC: Organização Mundial do Comércio
ONG: organização não governamental
ONU: Organização das Nações Unidas
PBF: Pink and Blue Freedom
PIB: produto interno bruto
PFOA: potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças
PROVAR: Programa de Administração do Varejo
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SOBEET: Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica
UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development
WFC: World Franchise Association

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais teorias sobre internacionalização de empresas ..... 28
Quadro 2 – Características das empresas *Born Global* ..... 31
Quadro 3 – Categorização dos modos de entrada ..... 34
Quadro 4 – Conceitos de franquia, permissão, concessão e licenciamento ..... 35
Quadro 5 – Evolução do sistema de franquias ..... 37
Quadro 6 – *Franchising* global ..... 38
Quadro 7 – Ações promocionais da ApexBrasil ..... 49
Quadro 8 - Razões pelas quais as empresas brasileiras não se internacionalizam ..... 52
Quadro 9 – Tipos de vantagem e estratégia de internacionalização ..... 55
Quadro 10 – Multinacionais brasileiras mais internacionalizadas ..... 58
Quadro 11 – Redes franqueadoras brasileiras no exterior ..... 60
Quadro 12 – Sociedade de consumo ..... 78
Quadro 13 – Evolução da definição de marketing ..... 83
Quadro 14 – O sistema de gestão de marcas ..... 90
Quadro 15 – Fatores de marketing para a construção de marcas sólidas ..... 94
Quadro 16 – Marcas globais com maior crescimento ..... 124
Quadro 17 – Valor das dez marcas globais mais valiosas ..... 126
Quadro 18 – Evolução da pesquisa sobre país de origem ..... 143
Quadro 19 – Descritores da pesquisa ..... 161
Quadro 20 – Domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo ..... 169
Quadro 21 – Detalhamento das entrevistas ..... 176
Quadro 22 - Categoria: Processo de internacionalização de empresas ..... 190
Quadro 23 - Categoria: Utilização de marcas na estratégia de internacionalização das empresas (UM) ..... 190
Quadro 24 - Categoria: Pontos críticos do esforço do desenvolvimento das marcas no exterior (PC) ..... 191
Quadro 25 - Categoria: Utilização de marca de origem no exterior (MO) ..... 191
Quadro 26 - Categoria: Associações provocadas pela marca de origem no exterior (AMO) ..... 192
Quadro 27 - Sucesso na internacionalização de empresas (SI) ..... 192
Quadro 28 – Estágios da evolução do marketing global ..... 247
Quadro 29 – Pontos críticos para a gestão das marcas pesquisadas ..... 250

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do comércio exterior brasileiro – de 1950 a 2008 ..... 45
Tabela 2 – Exportação brasileira por fator agregado – de 1964 a 2008 ..... 46
Tabela 3 - Definição das dimensões do conceito de estratégia de marketing global ..... 103
Tabela 4 – Valor das dez maiores marcas globais ..... 125
Tabela 5 – *Ranking* das marcas globais mais bem sucedidas ..... 128
Tabela 6 – Motivações para a internacionalização ..... 193
Tabela 7 – Modos de entrada ..... 193
Tabela 8 – Dificuldades no processo de internacionalização ..... 194
Tabela 9 – Utilização de marcas na estratégia de internacionalização ..... 204
Tabela 10 – Pontos críticos no desenvolvimento de marcas no exterior ..... 206
Tabela 11 – Utilização de marca de origem no exterior ..... 218
Tabela 12 – Associações provocadas pela marca de origem ..... 221
Tabela 13 – Sucesso na internacionalização de empresas ..... 223

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Seqüência lógica do estudo ..... 16
Figura 2 – Identidade e imagem da marca ..... 68
Figura 3 – Identidade, posicionamento e imagem de marca ..... 69
Figura 4 – Pirâmide de construção de brand equity ..... 72
Figura 5 – O composto de marca ..... 80
Figura 6 – Orientação para marca ..... 92
Figura 7 - Impacto dos programas de marketing no desempenho da empresa ..... 97
Figura 8 – Estágios do marketing global e orientações administrativas ..... 101
Figura 9 – Estratégias de produto global ..... 110
Figura 10 – A marca global e o contexto cultural ..... 121
Figura 11 – Matriz da estratégia ICMA ..... 122
Figura 12 – Dimensões da arquitetura global de marcas ..... 132
Figura 13 – Marca Brasil ..... 152
Figura 14 – Desenvolvimento da análise de conteúdo ..... 173
Figura 15 - A internacionalização das marcas pesquisadas ..... 250
Figura 16 – Sistematização do processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização de empresas ..... 256

# INTRODUÇÃO

Neste estudo, combinam-se dois temas relevantes e atuais: a internacionalização de empresas e a gestão de marcas. A internacionalização dos negócios e o advento das empresas multinacionais não são fenômenos novos, mas a participação de empresas procedentes de países em desenvolvimento, como o Brasil, no contexto global ainda é um acontecimento relativamente recente (GIÃO *et al*., 2008).

Considerando esse cenário, deve-se ter em mente que o ambiente hipercompetitivo do século XXI impõe às empresas a busca por novas formas de gestão, cujo foco está cada vez mais centrado nos ativos intangíveis: desenvolvimento de conhecimento e de competências; investimento em novas idéias e patentes e construção e manutenção de marcas.

A internacionalização é a expansão das atividades econômicas além das fronteiras nacionais; portanto, ocorre desde que os povos saíram de seu local de origem em busca de novas terras e novos mercados. Já a globalização é um fenômeno mais novo, que implica não só comércio, mas uma integração funcional entre atividades dispersas e fragmentadas, formando cadeias globais de produção (MARTINEZ, 2007).

Após o término da Segunda Guerra Mundial, desenvolveu-se uma tendência em favor da integração econômica mundial. A formação de blocos regionais, a desregulamentação e a privatização de empresas estatais e a abertura da economia de mercados potenciais, como Brasil, Índia, China e Rússia, foram os mais significativos eventos políticos e econômicos que incentivaram muitas organizações a ingressar em mercados estrangeiros nos últimos sessenta anos, e não apenas para comercializar seus produtos, mas também para produzi-los em outros países com custos menores.

Um exemplo disso é o que ocorreu com a empresa dinamarquesa familiar de brinquedos Lego: ela esteve à beira da falência em meados da década de 1990 e, para sobreviver, seu novo presidente tomou a decisão de fechar fábricas na própria Dinamarca e nos Estados Unidos e transferir sua produção para países do Leste Europeu e para o México.

Segundo Kotabe e Helsen (1999), o termo *global* resume a pressão competitiva e as oportunidades de expansão de mercado em todo o mundo. Mas, no capitalismo global, a atividade econômica não é internacional apenas em razão de sua abrangência, mas principalmente em razão de sua organização.

Empresas americanas e européias já se transformaram em multinacionais há vários séculos - a empresa francesa *Compagnie de Saint-Gobain* se auto-intitula a multinacional mais antiga do mundo, fundada em 1665, por ordem do Rei Luis XIV com o objetivo de fabricar os espelhos para o Palácio de Versalhes (SAINT-GOBAIN, 2008). Porém, é recente o movimento de um pequeno e crescente número de empresas procedentes de países em desenvolvimento no grupo das maiores empresas multinacionais do mundo (GHOSHAL *et al*., 2000). As empresas brasileiras são consideradas entrantes tardias nesse processo, mas suas ações têm se destacado em diversas partes do mundo (FLEURY; FLEURY, 2007).

A necessidade de inserção no mercado global para o crescimento econômico do país já é quase um consenso no Brasil e cresce o número de empresas que buscam essa inserção de forma estruturada. Ainda há, no entanto, um longo caminho a ser percorrido, visto que a participação do Brasil no comércio mundial é muito tímida e está estagnada na casa de 1% há praticamente cinqüenta anos (MDIC, 2009).

Para competir globalmente, é premente que as ofertas brasileiras busquem uma diferenciação, pois a competição baseada em preços é extremamente arriscada dadas as potencialidades de países como China e Índia. Além de mão-de-obra barata, esses países têm evoluído muito tecnologicamente: enquanto a China se desenvolve na produção industrial, a Índia foca em tecnologia de serviços. Ambos exportam bens e serviços, geralmente de baixo custo, em volumes muito elevados.

Em alguns setores, como o calçadista, apesar de o Brasil ser o terceiro maior produtor do mundo, o volume exportado de calçados brasileiros não chega a 5% da exportação chinesa (ABICALÇADOS, 2009), o que faz do país um competidor de pouca expressão. E esse setor apenas ilustra a situação brasileira. Assim, o processo de internacionalização das empresas brasileiras poderia incluir o investimento na construção de marcas globais sólidas, dado que

as marcas têm o poder de diferenciar as ofertas e elevar a competição para um patamar superior.

O fascínio exercido pelas marcas na sociedade contemporânea tem sido discutido há algum tempo, tanto pela academia e pela imprensa especializada em negócios quanto por executivos da área de marketing. A importância da construção e da gestão de marcas para o sucesso nos negócios tem sido objeto de estudo na academia desde a década de 1950, quando Gardner e Levy (1955) trataram da diferenciação entre produto e marca.

Nas últimas décadas, a idéia de que a construção de marcas é fundamental para o processo de marketing ganhou impulso significativo. Após a publicação do livro de Aaker (1991), considerado seminal (YEUNG; RAMASAMY, 2008), surgiram diversas obras dedicadas exclusivamente ao tema. Dentre os diversos autores que publicam sobre isso, destacam-se, internacionalmente, o próprio Aaker (1996; 2000; 2007), Keller (2003), Kapferer (2003; 2004) e Semprini (1992; 2006).

Por meio das marcas, as empresas buscam identificar e diferenciar suas ofertas, tornando-as mais atraentes para seus clientes potenciais. Esses, por sua vez, consomem marcas não apenas para atender necessidades e desejos, mas também para expressar sua identidade e fazer parte de comunidades. As marcas evoluíram da fase industrial, quando sua função era nomear produtos, para a semiótica, baseada em serviços e cujos objetivos são propor um projeto de sentido para o próprio ato de consumir e estabelecer uma relação com seus clientes.

As marcas representam uma manifestação importante da economia pós-moderna e oferecem aos indivíduos propostas imaginárias, que funcionam como recursos para construir e expressar sua identidade (SEMPRINI, 2006). Ao lograr obter a preferência dos consumidores, as marcas se transformam em importantes ativos para as empresas. Yeung e Ramasamy (2008) provaram haver uma ligação entre o patrimônio da marca, mais especificamente os valores da marca, e medidas de lucratividade e valor das ações da empresa. Segundo os autores, as empresas que possuem marcas fortes são mais lucrativas.

Algumas tendências trazem maior complexidade para a gestão de marcas; dentre elas, destacam-se a multiplicação quantitativa e qualitativa da oferta; a possibilidade de conexão

entre indivíduos em escala global; o acirramento da competição entre empresas em âmbito internacional e a desmaterialização do consumo. Em vez de bens, as pessoas querem comprar idéias e sonhos, ou seja, o consumidor que paga por um produto cosmético está, na verdade, comprando esperança; aquele que paga por um computador, mais do que *chips*, está comprando soluções.

A fim de crescer e obter resultados mais positivos, muitas empresas decidem competir no mercado internacional, transformando marcas locais em globais ou criando novas marcas globais. A marca global é aquela que transcende suas origens geográficas e culturais para desenvolver forte relacionamento com consumidores em diferentes países e com diferentes culturas (HOLLIS, 2008).

A consolidação da imagem da empresa é, para Rangel *et al*. (2008), uma das ações determinantes para o seu sucesso no comércio internacional, além do conhecimento das características específicas do mercado que deseja atender e da manutenção da qualidade percebida pelo cliente. Para reforçar a importância da gestão de marcas no processo de internacionalização, pode-se citar a pesquisa de Leonidou *et al*. (2002), que fizeram uma revisão de quase quarenta estudos sobre os determinantes do desempenho exportador desde 1960.

Nesse estudo, os autores verificaram que há cinco conjuntos de fatores que influenciam o desempenho exportador: fatores relacionados à gestão; organizacionais; ambientais; definição de mercado-alvo e composto de marketing de exportação. No último fator, mais especificamente no elemento *produto*, a marca foi analisada, revelando uma correlação positiva entre esse atributo e o desempenho exportador como um todo. O atributo *marca* exerce um impacto positivo especialmente no que se refere à intensidade e ao nível de lucratividade da exportação.

Outra discussão importante que tangencia o âmbito no qual se insere o presente estudo é a utilização de marca de origem como estratégia de marketing internacional. Yan (2003) é um dos autores que defendem a necessidade de transformar o país em marca com associações favoráveis que colaborem para melhorar a imagem dos produtos comercializados por ele no

exterior. Os casos bem-sucedidos de alguns países, como a Espanha, na construção e utilização de suas marcas de origem corroboram o que preconiza o autor.

O Brasil também ainda está iniciando na construção e utilização da marca de origem. Apenas em 2004, o Ministério do Turismo, por meio da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), criou a marca *Brasil*, símbolo que deve ser aplicado em qualquer programa de promoção e divulgação de bens, serviços e destinos do Brasil no exterior, assim como em qualquer programa de apoio à comercialização desses bens, serviços e destinos (EMBRATUR, 2006).

O estágio quase embrionário em que ainda se encontram as empresas brasileiras no cenário global reflete-se na academia. Aqui, a construção e a gestão de marcas tornaram-se objeto de estudo a partir do fim do século XX (SOUZA; NEMER, 1993; PINHO, 1996; MARTINS; BLECHER, 1996; TAVARES, 1997 e 1998; TALARICO, 1998; SERRALVO, 1999; MARTINS, 1999) e a internacionalização de empresas começou a ser analisada somente neste século (GRISI, 2001; HEMAIS; HILAL, 2002; ROCHA, 2003; SULL; ESCOBARI, 2004; MARQUI, 2004; BRITTO, 2005; LANGOSKI, 2006; BRITO *et al*., 2007; CASSANO *et al*., 2007; CORTEZIA, 2007; FLEURY; FLEURY, 2007; MARTINEZ, 2007; SPERS, 2007; BARROS, GIAMBIAGI, 2008; GIÃO *et al*., 2008; VASCONCELLOS, 2008).

Embora a quantidade e a qualidade de pesquisas apresentadas em congressos e publicadas em revistas acadêmicas nacionais sejam crescentes, é evidente a baixíssima representatividade de estudos brasileiros em periódicos internacionais renomados. Enquanto diversos autores abordam questões a respeito da internacionalização de empresas e de marcas em países em desenvolvimento - como China, Índia, Rússia e Austrália -, quase nada se encontra sobre o Brasil[1]. Além disso, mesmo internamente, a escassez de estudos sobre internacionalização de marcas brasileiras é evidente. Há uma carência de estudos nacionais, mais próximos de nossa realidade, que possam fornecer matéria para reflexão sobre a gestão de marcas como estratégia de internacionalização de empresas.

---

[1] Uma rara exceção é o artigo sobre produção modular na indústria automobilística publicado no Journal of International Business Studies (KOTABE *et al*., 2007).

À luz do exposto, neste trabalho discute-se a gestão de marcas como estratégia em processos de internacionalização de empresas, com ênfase no contexto brasileiro. O tema escolhido justifica-se pela relevância da gestão de marcas para o desempenho das empresas, nacional e internacionalmente, e pela importância da competição com marcas sólidas no mercado externo num mundo globalizado.

**Objeto de estudo**

O tema desta tese é a internacionalização de marcas, mais especificamente a gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas.

**Objetivos**

Os objetivos são analisar o processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização e inserção de empresas no mundo globalizado e propor uma sistematização desse processo.

A proposição de sistematização tem por suporte uma pesquisa empírica, com empresas franqueadoras brasileiras, cujos resultados foram analisados à luz do referencial teórico.

Para a consecução desses objetivos, foram analisados os seguintes elementos:

a) o processo de internacionalização das empresas, incluindo as motivações para a internacionalização, os modos de entrada selecionados e as dificuldades encontradas nesse processo;
b) a utilização de marcas na estratégia de internacionalização de empresas brasileiras e o modo como são gerenciadas no exterior;
c) os pontos críticos do esforço de desenvolvimento das marcas brasileiras no exterior;
d) a utilização da marca de origem nos processos de internacionalização de empresas brasileiras;

e) as associações feitas pelos consumidores locais em decorrência da utilização da marca de origem na construção de marcas de empresas ou produtos brasileiros no exterior.

**Contribuições do estudo**

Com esta pesquisa, pretende-se contribuir para a ampliação da compreensão de que a gestão de marcas é um fator vital na escolha e no desenvolvimento da estratégia de internacionalização de empresas. Em termos teóricos, a contribuição está no estabelecimento de um elo entre as teorias de internacionalização de empresas e de gestão de marcas. Além disso, reconhecendo que os problemas brasileiros têm características diferentes dos problemas dos demais países, o tema é discutido no contexto brasileiro, ajudando a formar um arcabouço teórico sobre o tema no país. Com a pesquisa empírica complementar, pretende-se também contribuir com uma sistematização das práticas de gestão de marcas mais produtivas para a inserção de empresas brasileiras no mundo globalizado.

Idealmente, estudos teóricos deveriam contribuir para o contexto em que está inserido o pesquisador. Assim, acredita-se que a proposição teórica também contribua para as empresas nacionais que pretendam competir no mercado externo, mostrando como podem se diferenciar por meio das marcas.

**Método**

A elaboração deste estudo se dá em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

A primeira etapa envolve a pesquisa voltada para a revisão bibliográfica com a finalidade de propiciar um arcabouço teórico sobre os temas em estudo. A abordagem teórica inclui os seguintes tópicos: internacionalização de empresas, gestão de marcas e, mais especificamente, os dois temas no contexto brasileiro, isto é, a internacionalização de empresas e de marcas brasileiras.

Nessa fase, foi realizado um levantamento em livros, dissertações e teses, periódicos acadêmicos nacionais e internacionais e anais de congressos acadêmicos. Além disso, foram coletadas notícias na mídia que tivessem dados relevantes e atuais sobre a inserção do Brasil no comércio exterior e a internacionalização de empresas brasileiras, bem como foram realizadas consultas a *sites* oficiais de órgãos públicos e associações ou sindicatos que fornecessem dados relevantes sobre setores da economia.

A segunda etapa é uma pesquisa de campo, que compreende o levantamento de dados primários. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Segundo Selltiz *et al*. (1975), um estudo exploratório tem a função, entre outras, de aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que deseja investigar e de esclarecer conceitos.

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, a qual tinha por base um roteiro. Nove das dez entrevistas foram realizadas pessoalmente e uma, por telefone, com representantes das empresas que participaram do estudo. Essas empresas têm sede no Brasil, adotaram o sistema de franquias no país e se internacionalizaram. Fazem parte da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), que apoiou a pesquisa.

O setor de franquias foi escolhido em razão da importância da construção e da gestão de marcas para o seus funcionamento, o que se torna claro pelo próprio conceito de franquia: sistema pelo qual um franqueador autoriza, por meio de contrato, um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual.

Segundo dados fornecidos pela ABF, 59 empresas franqueadoras brasileiras se internacionalizaram. Dessas, 10 participaram da pesquisa. Para a seleção das empresas, foi considerado o segmento de atuação e foram procuradas empresas de diversos setores, a fim de se obter um material mais rico para cumprir o objetivo do estudo. A seleção final das empresas ocorreu por conveniência, ou seja, das contatadas foram entrevistados os gestores que concordaram em participar do estudo no prazo estipulado para a realização do trabalho de campo.

Os gestores entrevistados atuam nas seguintes empresas: Bob’s e Spoleto, do segmento de alimentação; Carmen Steffens e Via Uno, do segmento de acessórios pessoais e calçados;

Cantão, do segmento de vestuário; Fisk e CCAA, do segmento de escolas de idiomas; Mundo Verde, do segmento de beleza, saúde e produtos naturais; O Boticário, do segmento de cosméticos e perfumaria e Totvs, do segmento de comunicação, informática e eletrônicos.

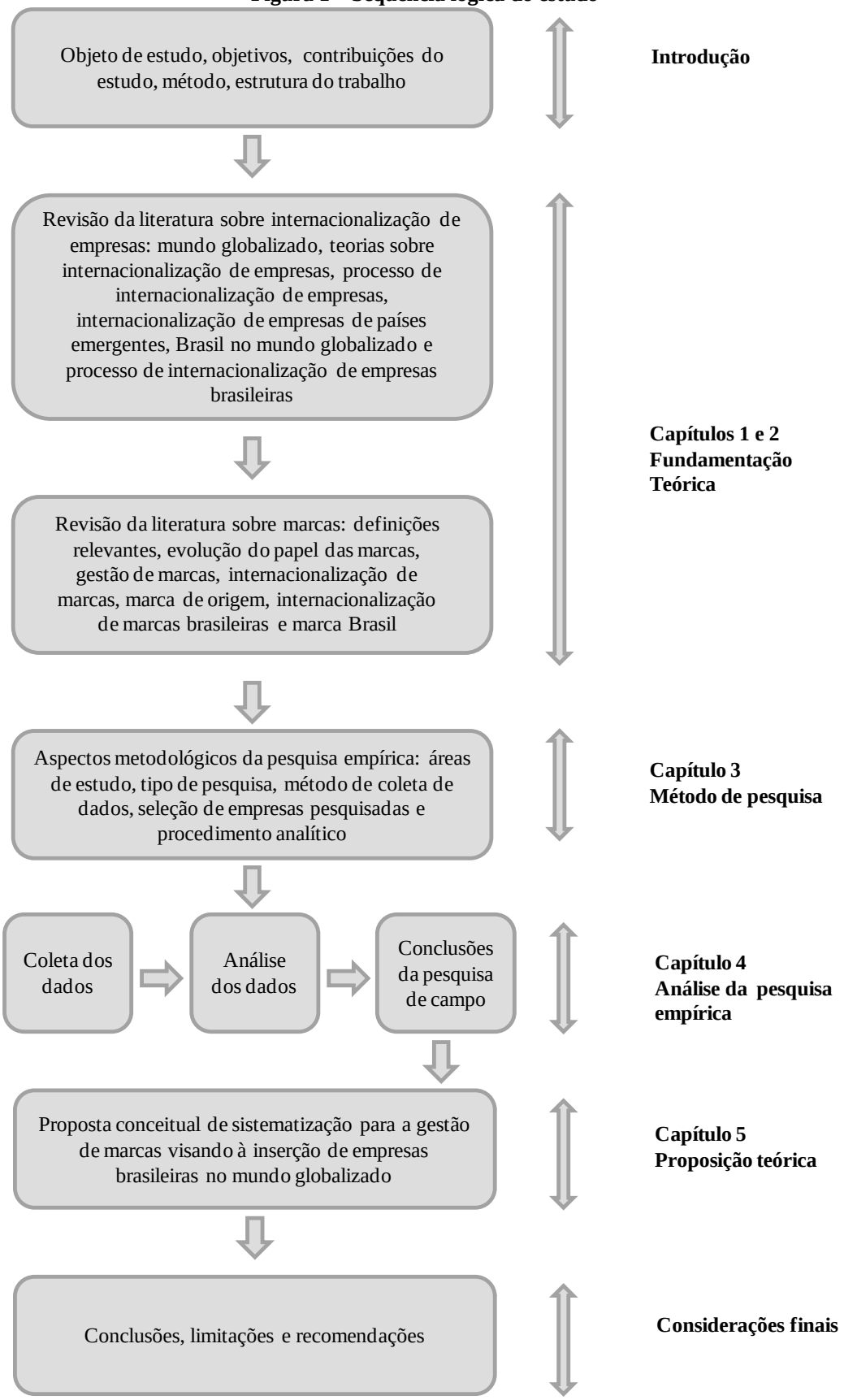
Como procedimento analítico, adotou-se a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2006), trata-se de um método composto por um conjunto de técnicas de análise de comunicações cujo objetivo é obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens analisadas. Por meio de procedimentos sistemáticos, chega-se à melhor compreensão da mensagem ou do texto analisado, neste caso, da transcrição das entrevistas realizadas.

**Estrutura do trabalho**

Esta tese está estruturada em: introdução; dois capítulos de fundamentação teórica, que contemplam internacionalização de empresas (capítulo 1) e marcas (capítulo 2); método de pesquisa (capítulo 3); análise da pesquisa empírica (capítulo 4), que engloba desde a explanação do processo de coleta de dados até a sua análise e as conclusões da pesquisa de campo; proposta de sistematização das melhores práticas de gestão de marcas para a inserção de empresas brasileiras no mundo globalizado (capítulo 5) e considerações finais, que incluem conclusões, limitações do estudo e recomendações de novas pesquisas na área.

Na Figura 1, tem-se a seqüência lógica do estudo, com o detalhamento do conteúdo dos capítulos:

**Figura 1 – Seqüência lógica do estudo**




Fonte: elaborado pela autora com base em Rocha (2007, p. 14).

# 1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Explicar o contexto no qual as empresas se internacionalizam, isto é, a globalização no seu estágio atual, é o foco nesta seção, em que também são analisadas as principais teorias que tratam da internacionalização e dos processos de internacionalização, em especial dos modos de entrada, com ênfase para o *franchising*.

Na seqüência, versa-se sobre a internacionalização de empresas brasileiras, momento em que são tecidas considerações a respeito da internacionalização de empresas dos países emergentes ou em desenvolvimento, dentre os quais o Brasil. Dados relevantes sobre a inserção do Brasil no mundo globalizado são, ainda, expostos e analisados, dando-se ênfase ao papel da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) para o incentivo dessa inserção. O tópico seguinte é dedicado ao processo de internacionalização de empresas brasileiras.

## 1.1 O mundo globalizado

Para tratar da internacionalização de empresas, antes faz-se necessário abordar o contexto no qual as empresas atuam hoje em dia, sejam elas nacionais ou multinacionais. Sem a pretensão de realizar análises sociológicas em profundidade sobre o tema, uma vez que isso foge ao escopo deste estudo, aqui será feito o uso da discussão travada entre dois autores contemporâneos, que se propuseram a compreender a globalização: Friedman (2005) e Ghemawat (2008). O objetivo nesta seção é responder a pergunta: em que mundo nós vivemos?

Friedman (2005) cunhou a metáfora “o mundo é plano” para se referir às consequências da globalização. Para ele, desde 2000, o mundo deixou de ser “pequeno” para ser “achatado”, entrando em uma nova era. O motor da transformação é a capacidade dos indivíduos de colaborarem e de competirem em escala mundial, sendo sua capacidade impulsionada pela fibra óptica global e pelas novas aplicações de *software*. O mundo seria plano porque cada ser

humano se tornou "vizinho" do outro. O autor citou como exemplo as empresas indianas que prestam serviços a grandes multinacionais, o que faz alguém em Nova Delhi, na Índia, atender o telefonema de uma senhora do meio-oeste norte-americano, do outro lado do mundo, para tratar do conserto de sua máquina de lavar roupas.

Para defender suas idéias, o autor descreveu as dez forças que provocaram o "achatamento" do mundo:

a. a queda do muro de Berlim, em 1989, que deu vitória aos defensores de uma governança democrática, voltada para o livre mercado;
b. o *browser* ou navegador, que aumentou a utilidade inerente do computador e sua conectividade para milhões de pessoas;
c. os *software*s de fluxo de trabalho, que permitiram que os departamentos internos de cada empresa se tornassem inter operáveis;
d. o movimento do código aberto[2], que envolveu pessoas de todo o mundo, as quais se reúnem *on-line* para escrever juntos *softwares*, sistemas operacionais e dicionários, como o Wikipédia, entre outros;
e. a terceirização da tecnologia da informação para a Índia, que começou com ações da empresa General Electric na década de 1980 e ganhou impulso com a atualização dos computadores e seus sistemas para o ano 2000[3];
f. a entrada oficial da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, que deu impulso ao *offshoring*, ou seja, à transferência de fábricas inteiras localizadas em países desenvolvidos para regiões onde a mão-de-obra é mais barata, a carga tributária é menor, a energia é subsidiada pelo governo e há menos gastos com benefícios para os funcionários, como plano de saúde[4];

---

[2] Friedman (2005, p. 100) esclareceu que "a expressão "código aberto" traduz a intenção de empresas ou grupos específicos de disponibilizarem *on-line* o código fonte (isto é, as instruções e comandos que fazem funcionar determinado programa) e permitirem que todos os que tiverem alguma contribuição a dar aprimorem e deixem que milhões de outros simplesmente o baixem, de graça, para seu uso pessoal."

[3] A chamada crise do ano 2000, ou o *bug* do milênio, era a crença de que os computadores desligariam e provocariam uma crise global se seus relógios e sistemas relacionados não fossem preparados para compreender a passagem do ano 1999 para 2000.

[4] Friedman (2005) chamou a atenção para o desenvolvimento da China em consequência do *offshoring*, que tem incentivado o aprendizado dos chineses, que almejam em alguns anos não apenas produzir, mas também projetar os produtos que produzem. A China hoje é o grande concorrente dos demais países em desenvolvimento, como Brasil, México, Rússia, Malásia, Tailândia, Vietnã e Irlanda.

g. a cadeia de fornecimento, isto é, o método de colaboração horizontal entre fornecedores, varejistas e clientes, visando à geração de valor, o que impõe a adoção de padrões comuns às empresas participantes da cadeia – o varejista Wal-Mart é o melhor exemplo dessa força;
h. a internalização vista por Friedman (2005) como uma nova forma de colaboração e criação horizontal de valor; na verdade ele tratou da migração das empresas tradicionais de remessa de pacotes, como UPS e FedEx, para a gestão da cadeia de fornecimento global (logística e frete) de diversas empresas;
i. a informação facilitada por *sites* de busca, como o Google, cujo objetivo é facilitar o acesso a todo o conhecimento do mundo, em todos os idiomas;
j. as novas tecnologias, como a comunicação sem fio, que possibilitam a realização das formas de colaboração supracitadas de modo digital, móvel, virtual e pessoal.

Friedman (2005) fez uma análise do modo como se comportam os Estados Unidos, os países em desenvolvimento, a geopolítica e as empresas no seu mundo plano. Chama muito a atenção o fato de o Brasil praticamente não ser mencionado em todo o livro, nem mesmo no capítulo que analisa os países em desenvolvimento. Como o autor esclareceu que há regiões onde o mundo ainda não é plano – o continente africano e as populações miseráveis dos países em desenvolvimento –, questiona-se se o Brasil estaria fora desse admirável mundo "achatado".

Muitos criticaram as idéias de Friedman (2005), dentre eles um dos mais novos professores titulares de Harvard, Ghemawat (2008), que se esforçou em provar que o mundo não é plano, dado que a atividade econômica não está distribuída de maneira uniforme em todo o planeta e as fronteiras entre os países não se apagaram. Para ele, o mundo está apenas semiglobalizado e, por isso, ele sustenta a idéia de que as empresas devem considerar as distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas.

Aliás, num mundo apenas semiglobalizado, as empresas devem primeiro responder à pergunta "por que globalizar?", já que a globalização não seria um caminho óbvio a ser seguido. Ghemawat (2008) sugere que as instituições realizem o diagnóstico ADDING, desmembrando a agregação de valor em seis componentes: agregação de volume; diminuição de custos;

diferenciação; incremento da atratividade do setor; normalização de riscos e geração e emprego de conhecimento.

O embate entre autores gira em torno de questões levantadas, há décadas, pelos estudiosos das áreas de gestão internacional, negócios internacionais e mesmo marketing global. Enquanto Friedman (2005) destacou as semelhanças entre indivíduos, empresas e países, Ghemawat (2008) ressaltou as diferenças. Considera-se, aqui neste estudo, que, embora seja inegável que as forças apontadas por Friedman (2005) tenham aproximado países, empresas e pessoas, o mundo é globalizado, porém redondo, com distâncias abissais, fronteiras ainda bem demarcadas e diversidade cultural.

Friedman (2005) acertou ao apontar as duas áreas-chave para a globalização: comunicação e informação, ambas viabilizadas pela tecnologia. Baumann (1996, p. 39) resumiu de maneira bastante apropriada os antecedentes da globalização:

> A evolução dos meios de transportes no século XVIII possibilitou a redução de custos e a movimentação de cargas em grandes volumes, com efeitos multiplicadores sobre toda a atividade econômica. De modo semelhante, o progresso nas comunicações e na tecnologia de processamento de informações, nas últimas décadas, permitiu a inovação e a ampliação de operações financeiras, ao mesmo tempo em que possibilitou uma nova lógica de organização e administração do processo produtivo. O desenho das estratégias produtivas passou a compreender a relocalização física das unidades produtoras (determinada não mais apenas em função do custo relativo de fatores) e a definição da linha produtiva a partir da interação constante com os clientes, entre outros aspectos inovadores. A desregulamentação dos mercados financeiros e as novas formas de conceber e gerenciar o processo produtivo constituíram os lubrificantes que possibilitaram as mudanças tão significativas que temos observado.

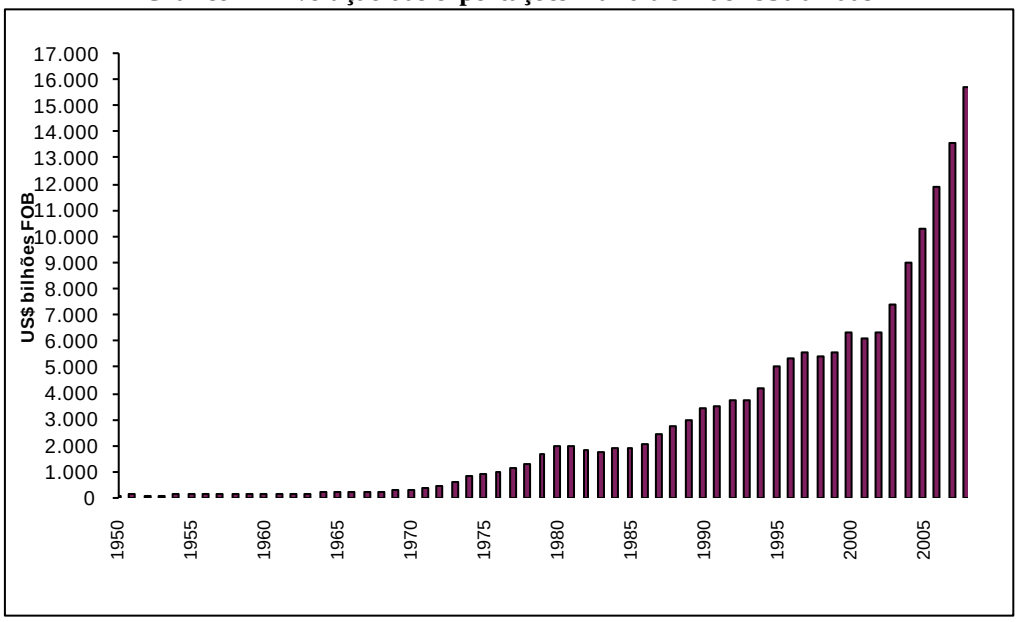
O ponto de origem da globalização são as condições favoráveis ao crescimento do comércio internacional que ocorreram após a Segunda Guerra Mundial, embora no período entre guerras já tenha havido a internacionalização das empresas européias, especialmente as nórdicas, incentivadas pelo pequeno mercado consumidor interno. A partir da década de 1950, houve a expansão das empresas norte-americanas e, nessa época, se configuraram as atividades das empresas multinacionais.

A globalização pode ser analisada de diversas perspectivas. A financeira teve início na década de 1950, com a desregulamentação dos mercados financeiros, e se intensificou a partir de 1970. A comercial ganhou impulso a partir de 1980, concomitantemente à emergência do Japão e do modelo japonês de gestão de empresas. E, por fim, a globalização produtiva, que

leva em conta a perspectiva da empresa na busca da melhor localização de suas atividades em nível mundial para maximizar benefícios, ocorreu principalmente a partir da década de 1990, com as mudanças nos modelos de gestão e o crescente processo de fusões e aquisições de empresas (BAUMANN, 1996).

No século XXI, houve uma profunda intensificação das relações políticas, comerciais, econômicas, financeiras e culturais entre países, o que ficou evidenciado pela evolução do comércio internacional, conforme indica o Gráfico 1, que trata da evolução das exportações mundiais:

**Gráfico 1 – Evolução das exportações mundiais – de 1950 a 2008**




Fonte: MDIC, 2009

Além do aumento do comércio internacional, a globalização fica evidente por meio dos números relacionados ao investimento externo direto (IED). Os fluxos de IED têm crescido nos últimos 30 anos, atingindo a cifra de 1.3 trilhões de dólares, em 2006 (UNCTAD, 2009). Embora esse número seja afetado pela atual crise financeira mundial, esse fato não significa um arrefecimento das relações internacionais; aliás, muito ao contrário, pois a crise atual tem explicitado a interdependência dos países e das empresas multinacionais, em âmbito tanto econômico quanto político.

No último relatório sobre desenvolvimento e globalização da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD, 2009), o secretário geral Supachai Panitchpakdi fez questão de comentar sobre a crescente relevância do papel das economias em desenvolvimento para a economia global. Os países em desenvolvimento que demonstram maior crescimento são responsáveis por estabilizar a economia mundial devido ao seu dinamismo e abertura. Esses países representaram 37% das exportações mundiais em 2006 e, como muitos têm tido superávit em suas balanças comerciais, tornam-se importantes fornecedores de capital para o restante do mundo. Para Panitchpakdi (UNCTAD, 2009), trata-se do surgimento da segunda geração da globalização, cuja principal característica é a multi polaridade econômica, na qual os países do hemisfério sul desempenham importante papel, com destaque para China, Índia, Brasil e África do Sul.

Após fazer algumas considerações sobre a globalização no contexto atual, serão agora apresentadas as principais teorias sobre internacionalização de empresas.

## 1.2 Teorias sobre internacionalização de empresas

No mundo globalizado, a internacionalização não deve ser vista como única solução para todos os desafios que as empresas enfrentam. No entanto, ainda que a expansão internacional seja apenas uma dentre as possíveis estratégias de crescimento (ANSOFF, 1991), em muitos casos é uma condição necessária não somente para o reforço da posição competitiva, mas também para a sobrevivência da empresa (CASSANO *et al*., 2007).

Cientes disso, muitos pesquisadores brasileiros têm apresentado artigos em congressos e os publicado em periódicos nacionais, assim como têm produzido livros, teses e dissertações sobre o tema da internacionalização e muitos deles trataram de resumir as principais teorias sobre o tema. Sem esquivar-se de tratar dos trabalhos de autores seminais, abordam-se aqui as melhores compilações encontradas sobre o assunto.

As primeiras teorias sobre essa internacionalização remontam ao século XVI, com os escritos de autores mercantilistas, como Thomas Mun, Josiah Child, Barthélemy de Laffemas e

Antoine de Montchrestien (HUNT, 1989). Em 1776, Adam Smith (*apud* BRITO *et al*., 2007), no clássico “A riqueza das nações”, escreveu sobre as relações de comércio entre os países europeus e as novas colônias do continente americano e defendeu que cada país deve concentrar seus esforços no que pode produzir a custos mais baixos e trocar o excedente dessa produção por produtos que custem menos em outros países.

Já David Ricardo (*apud* BRITO *et al*., 2007) foi responsável pela teoria das vantagens comparativas, em 1817. A sua teoria constitui a base essencial da teoria do comércio internacional. Ele demonstrou que duas nações podem beneficiar-se do comércio livre, mesmo que uma delas seja menos eficiente na produção de todos os tipos de bens do que a sua parceira comercial. Ricardo defendeu que cada país deveria se especializar em mercadorias em que tivesse vantagens comparativamente a outros países e que deveria comercializá-las internacionalmente. Além disso, defendeu que a riqueza de uma nação era fruto da abundância de mercadorias que contribuíssem para a comodidade e o bem-estar de seus habitantes (HUNT, 1989).

Ao abordar as teorias e os modelos explicativos do comércio internacional, Britto (2005) incluiu os autores suecos Hecksher e Ohlin, os quais já no século XX, introduziram na reflexão sobre o comércio internacional mais um fator de produção, além do trabalho: o capital. Eles contribuíram com a teoria da dotação dos dois fatores: (a) os países com maior disponibilidade de capital tendem a se tornar exportadores de bens de capital e importadores de produtos intensivos em mão-de-obra; (b) os países com mão-de-obra abundante seriam exportadores de produtos intensivos em mão-de-obra e importadores de bens de capital.

Em seguida, Britto (2005) mencionou que, embora o modelo de Hecksher-Ohlin parecesse muito lógico, vários estudos empíricos o contradisseram, sendo o mais conhecido o Paradoxo de Leontif. Leontif foi um pesquisador russo que analisou a balança comercial norte-americana até 1947 e encontrou um déficit em produtos industrializados, embora esse fosse o país mais intensivo em capital no mundo. Estudos de comércio bilateral e teorias neofatoriais (inclusão de outros fatores, além de trabalho e capital) falharam ao buscar soluções para o Paradoxo, mas as teorias neotecnológicas conseguiram.

As teorias neotecnológicas fazem parte do conjunto das teorias sobre internacionalização de empresas desenvolvidas nos últimos 40 anos, que podem ser agrupadas em duas abordagens principais: econômica e comportamental ou organizacional (HEMAIS; HILAL, 2004; BRITO *et al*., 2007; CARNEIRO; DIB, 2007; ZEN; FENSTERSEIFER, 2008).

Aquelas que privilegiam a abordagem econômica analisam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e a competitividade da indústria internacional. Nesse grupo, estão a teoria do poder de mercado, a teoria do ciclo de vida do produto (neotecnológica), a teoria de internalização e o paradigma eclético.

Já as que privilegiam a abordagem organizacional consideram o "homem comportamental" em vez do "homem econômico" (HEMAIS; HILAL, 2004, p. 18) e se preocupam com a organização em si, no caso a multinacional. Nesse grupo, estão o Modelo de Uppsala e as vertentes seguidas pela Escola Nórdica de Internacionalização da Firma.

O trabalho de Hymer (1983) é considerado um precursor das teorias sobre internacionalização no período pós Segunda Guerra Mundial. Com base na teoria da firma, ele acreditava que a firma é um agente de poder de mercado, que visa controlar outras empresas em países estrangeiros para remover a competição (por meio de conluios e fusões), utilizar uma vantagem única e garantir a segurança do investimento.

O autor partiu da teoria de portfólio de investimentos, cuja base é a taxa de juros, e alegou que os investimentos diretos das firmas são motivados por suas atividades domésticas, e não somente pela taxa de juros. Como há imperfeições no mercado (risco, incerteza e barreiras), é mais vantajoso coordenar as atividades de produção dentro da firma, de certa forma internalizando essas imperfeições do mercado. A teoria do poder de mercado tratou do fluxo de capital nas operações internacionais.

A teoria do ciclo do produto foi elaborada quando Vernon (1966) tentou explicar os investimentos diretos dos Estados Unidos em outros países, na década de 1960, assim como as perdas desse país para o Japão na indústria de eletro-eletrônicos. A teoria diz que as inovações se dão pela demanda no mercado doméstico e que o ciclo do produto tem três fases: introdução, crescimento e maturação. Na primeira fase, o produto é desenvolvido e lançado

no país rico que tem as vantagens da inovação; na segunda fase, a tecnologia é difundida para países estrangeiros, com produção em massa e em outros países desenvolvidos; na terceira, a produção é padronizada e a tecnologia estabilizada, de modo que a empresa busca reduções de custo, transferindo a produção para países em desenvolvimento, com custo de mão-de-obra mais baixo.

Muitas críticas foram feitas a essa teoria, inclusive pelo próprio autor (VERNON, 1979), que reconheceu que ela não considerava o lançamento simultâneo de um produto em vários países, o que começava a ser feito por grandes multinacionais. Assim, Vernon (1979) procurou defender sua teoria, alegando que ela ainda seria válida para empresas pequenas e/ou oriundas de países em desenvolvimento.

A teoria da internalização, de Buckley e Casson (1976), prega a internalização do mercado até o limite de custo das trocas de mercado, ou seja, a empresa deve optar sempre pelo que proporcionar menor custo, procurando a integração vertical e a horizontal. Segundo a teoria, as empresas devem considerar a estrutura de custos e o padrão de crescimento do mercado para definir a localização e o modo de controle.

Naquele momento, os autores consideraram três formas de entrada: exportação (para mercados pequenos e manutenção do controle administrativo); licenciamento (para mercados de tamanho médio e controle contratual) e IED (para mercados grandes e manutenção do controle administrativo). Anos mais tarde (BUCKLEY; CASSON, 1998), os autores estenderam o conceito da teoria da internalização, passando a considerar exportação, licenciamento (via subcontrato ou franquia), *joint-venture* e IED (via aquisição ou *greenfield*[5]). Esse modelo considera, ainda, a diferença entre investimento em plantas de produção e centros de distribuição[6].

O paradigma eclético de Dunning (1988) foi desenvolvido na década de 1970. Não se trata de uma teoria, na verdade, mas de um arcabouço teórico que integra as teorias econômicas clássica e neoclássica de produção, comércio e IED. Para o autor, a firma deve internalizar

---

[5] Termo utilizado para investimento realizado pela empresa em país estrangeiro, começando do “zero”.
[6] Esse modelo será comentado mais adiante na discussão sobre modos de entrada, na subseção 1.1.3.

sua produção quando isso lhe der acesso à melhor remuneração por sua vantagem única. Os três pilares do paradigma são: vantagem em propriedade (O – *ownership*), localização (L) e internalização (I). Ele acreditava que, se não houvesse restrições ao comércio, a firma deveria começar suas operações internacionais com o IED para melhor explorar sua vantagem única.

Mais tarde, o próprio Dunning (1995) percebeu que o paradigma eclético precisava ser revisto a fim de considerar de forma mais explícita as vantagens competitivas advindas do modo como as empresas organizam transações entre si, da crescente interdependência de vários mercados de produtos intermediários (ou seja, de países em desenvolvimento) e da ampliação do portfólio de ativos de regiões e países. O autor ponderou que o crescimento da necessidade de cooperação entre empresas e a formação de redes melhoravam a capacidade de inovação, evitavam falhas em processos de internacionalização por falta de informação adequada e expandiam as capacidades da empresa (o conceito de *ownership*).

Uma curiosidade que vale registrar é que Buckley e Casson (1998) foram grandes críticos do pensamento de Dunning (1995), que, em vários artigos, respondeu a essas e outras críticas, contribuindo, assim, para a formação da teoria sobre internacionalização de empresas. E, como revelaram Hemais e Hilal (2004), todas as teorias são mais complementares do que oponentes, pois o processo de internacionalização da firma é tão complexo que uma única teoria não seria capaz de esclarecer o fenômeno como um todo.

Até este momento foram explicadas as teorias que consideram a abordagem econômica, em seguida serão apresentadas as teorias comportamentais: Uppsala e Escola Nórdica. Antes, cabe comentar que não surpreende o fato de essas teorias terem surgido nos países nórdicos, uma vez que, embora muito desenvolvidos, contam com pequeno mercado consumidor em função da baixa densidade demográfica, cenário que levou as empresas locais a se expandirem para outros mercados como estratégia de crescimento.

Os pesquisadores da universidade de Uppsala encontraram inspiração na teoria de crescimento da firma de Penrose (1959 *apud* JOHANSON; VAHLNE, 2003), que dizia que o conhecimento coletivo da firma limita sua taxa de crescimento. Para esses teóricos, o conhecimento dos negócios internacionais somente pode ser adquirido por meio da experiência direta.

O segundo ponto de partida para Uppsala foi a teoria comportamental da firma de Cyert e March (1963 *apud* JOHANSON; VAHLNE, 2003), para a qual a firma é um grupo de coalizões de interesses conflitantes, devendo ser vista como uma rede de relacionamentos, e de Aharoni (1966 *apud* JOHANSON; VAHLNE, 2003), que colocou o pensamento de Cyert e March no plano da internacionalização, quando afirmou que o comportamento oportunista e a existência de um momento propício são os responsáveis por desencadear o processo de internacionalização na firma.

A Escola de Uppsala enfatizou o gradualismo de entrada como uma das estratégias adequadas para o processo de internacionalização das organizações (JOHANSON; VAHLNE, 1977). De acordo com esse modelo, há uma escala de comprometimento em modos de entrada, que parte da menos comprometida para a mais. Dessa forma, o processo gradual de internacionalização segue os seguintes passos: exportação por terceiros; exportação direta; licenciamento; associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras; *franchising*; instalação de subsidiárias (primeiro com escritórios próprios de comercialização e depois com unidades de produção) e, por fim, instalação de centro de pesquisa. Para os autores, o conhecimento advindo da experiência é crítico e deve ser adquirido gradativamente, possibilitando à empresa formular oportunidades com esse aprendizado.

Outro aspecto importante do modelo é a distância psíquica, que prega que a empresa escolhe inicialmente os mercados no exterior com menor distância psíquica em relação à matriz. Por distância psíquica, compreende-se: “nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro” (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 23).

Diversas foram as críticas em relação ao modelo de Uppsala. Hemais e Hilal (2002) elencaram algumas delas: o modelo seria determinista e geral demais; falharia por não considerar novos entrantes que adotam formas de entrada mais rápidas e diretas; não consideraria também o modo de produção por licenciamento; não se aplicaria às alianças estratégicas, às franquias e aos contratos de gestão; não daria atenção à opção de entrada por meio de fusões e aquisições e não deixaria clara a forma pela qual o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional.

Assim como Dunning (1995), Johanson e Vahlne (1990) consideraram as redes de relacionamento inter-firmas, de modo que, além de considerarem as modificações na firma em razão do processo de internacionalização, estudaram as modificações das relações entre as firmas e a forma como se dá a conexão entre diversas redes de relacionamento, o que chamaram de integração internacional.

Mas o avanço do modelo de Uppsala se deu pela Escola Nórdica, de Andersson (2000), que deu importância à figura do empreendedor (que pode ser de três tipos: técnico, ou seja, aquele que introduz novo produto ou método de produção; de marketing, isto é o que abre novos mercados para a empresa e estrutural, que é aquele que modifica a organização da indústria). Para essa vertente da teoria comportamental de internacionalização, o indivíduo – executivo – é o fator mais importante na escolha do modo de entrada.

No Quadro 1, há uma síntese dos principais aspectos de cada uma das seis teorias sobre internacionalização de empresas:

**Quadro 1 – Principais teorias sobre internacionalização de empresas**

| ENFOQUE | TEORIA | PRINCIPAL AUTOR | IDÉIA BÁSICA | FORÇA MOTORA |
|---|---|---|---|---|
| **ECONÔMICO** | Poder de mercado | S. Hymer | Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas | Alargamento das *collusive networks* e restrições à concorrência em cada mercado |
| | Ciclo do produto | R. Vernon | Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento | Busca de locações que apresentem menores custos para tecnologias estáveis |
| | Internalização | P. Buckley e M. Casson | Firmas internalizam mercados quando custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado, o que, aumenta a eficiência coletiva do grupo | A expansão ou contratação da produção internacional depende de mudanças nos custos de transação de operar em um conjunto maior de mercados, |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | comparado com os custos de coordenar diretamente as transações |
| | Paradigma eclético | J. Dunning | Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I) | Uso da OLI no processo de internacionalização da empresa |
| **ORGANIZACIONAL** | Escola de Uppsala | J. Johanson e J. E. Vahlne | Firmas apresentam as seguintes características: distância psíquica, internacionalização incremental e formação de *networks* | Envolvimento crescente da firma partindo do aumento do conhecimento sobre nova localização |
| | Escola Nórdica | S. Andersson | O empreendedor é o fator mais importante na escolha do modo de entrada. | Papel do empreendedor como fundamental no processo de internalização da firma |

Fonte: Hemais; Hilal (2004, p. 36).

Em meados da década de 1980, observou-se (no trabalho de Levitt, 1983) que algumas empresas fugiam dos modelos tradicionais de internacionalização propostos até então, mas naquele momento o que se percebeu não foi posto em evidência. Apenas uma década mais tarde, o fenômeno chamado de *Born Global*[7] começou de fato a ser analisado.

Pelas características das empresas *Born Global*, diversos autores buscaram em seus estudos contrapor empresas que adotam uma abordagem mais tradicional, também chamada de gradual ou em etapas (Modelo de Uppsala), com empresas que adotam a abordagem de internacionalização imediata (MOEN; SERVAIS, 2002; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; FAN; PHAN, 2007).

Pereira *et al*. (2008) explicam que os conceitos de *Leapfrogging*, *International New Ventures* (INV) e *Global Start-Ups* precederam o conceito de *Born Global*. O primeiro estudo encontrado sobre o tema é o de Rennie (1993), que analisou empresas australianas cujos

[7] Empresas nascidas globais.

gerentes enxergavam o mundo como seu mercado, ao contrário das empresas tradicionais que enxergam mercados estrangeiros como adicionais ao mercado doméstico.

Oviatt e McDougall (1994, 2005) estiveram entre os primeiros autores a tratar do tema. Em artigo de 2005, eles defenderam uma estrutura que descreve quatro elementos "suficientes e necessários" para a existência de INV: formação da organização por meio da internalização de certas transações, estruturas de governança alternativas para acessar recursos, estabelecimento de vantagens de localização no exterior e controle sobre recursos únicos.

O cenário propício para as empresas *Born Global* se deu a partir da década de 1990, com a intensificação da globalização, descrita anteriormente. Fan e Phan (2007) ponderaram que, na falta de uma vantagem tecnológica, a decisão de se internacionalizar desde o início das operações é influenciada pelo tamanho do mercado doméstico, pela capacidade de produção da empresa e por forças culturais e econômicas, que também influenciam outras empresas mais tradicionais.

Knight (1997) e Knight e Cavusgil (2004) propuseram os seguintes critérios para definir empresas *Born Global*:

a. medida de tempo: o espaço de tempo entre a fundação da empresa e o início das operações internacionais, bem como a velocidade de desenvolvimento da atividade no exterior;
b. medida de escala: a extensão das operações internacionais da empresa, dimensionando-se a parcela do faturamento da empresa que é fruto de operações internacionais;
c. medida de extensão de mercado: a operação em múltiplos países desde o início das operações internacionais.

Na busca pela atual taxonomia para o fenômeno das empresas *Born Global*, Pereira *et al.* (2008, p. 12 ) concluíram que, embora não haja um consenso na literatura,

> é possível destacar que a visão predominante é a de que empresas *Born Globals* são aquelas que se internacionalizaram nos seus primeiros anos de vida (até três anos depois do surgimento da empresa) e mantêm uma regularidade na atuação externa (25% ou mais do faturamento da empresa fruto do mercado externo).

Com base na literatura sobre o tema, Dib (2008) fez um quadro resumo com as características das *Born Global*, aqui apresentado como Quadro 2:

**Quadro 2 – Características das empresas *Born Global***

| | |
|---|---|
| Início das atividades internacionais | Logo após a fundação, sendo a "moda" da literatura três anos, embora existam indicações de até oito anos ou mais |
| Relevância das atividades internacionais | Uma fração das vendas totais deveria ser oriunda das atividades internacionais, sendo a "moda" da literatura pelo menos 25% com variações para mais ou menos |
| Modo de entrada | Flexível, tipicamente mais ativo como, por exemplo, o uso de agente (embora também possa existir o atendimento de pedidos não solicitados) |
| Escopo das atividades internacionais | Quanto maior o número de atividades da cadeia de valor coordenada entre diferentes países, mais *Born Global* a empresa seria |
| Abrangência geográfica | Quanto maior a abrangência geográfica em relação ao número de países (ou ainda a diferentes continentes), mais *Born Global* a empresa seria. |
| Motivações para internacionalização | As *Born Global* teriam motivações mais ligadas a uma estratégia clara e proativa, buscando ser internacional desde a fundação e assumir posição de destaque em mercados de nichos globais. |
| Dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico | Especificamente no caso brasileiro, empresas com atuação nacional teriam maior propensão a se internacionalizar do que empresas que ainda não atuam em outras regiões do país. |

Fonte: Dib (2008, p. 11).

Após tratar das principais teorias sobre internacionalização de empresas, desde as mais tradicionais até a mais atual, disserta-se, na seqüência, sobre o processo de internacionalização de empresas para que se compreendam as principais decisões que as empresas precisam tomar durante esse processo.

## 1.3 Processo de internacionalização de empresas

O processo de internacionalização de uma organização necessita ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. O processo de entrada pode apresentar várias possibilidades de atuação das organizações, porém, alguns aspectos precisam ser analisados cuidadosamente, dentre os quais estão as decisões que levaram a organização a entrar em um determinado país e o modo de entrada escolhido por ela.

De acordo com Buckley e Casson (1998), existem duas decisões interdependentes para a entrada da organização em outro país: a localização e o modo de controle. A primeira refere-se á escolha do país e, mais especificamente, de sua região. Em outras palavras, refere-se ao questionamento: para onde internacionalizar? Há duas estratégias genéricas: diversificação de mercados e concentração de mercados (BRADLEY; GANNON, 2000). Ao diversificar, o objetivo é alcançar um alto retorno com baixo comprometimento de recursos em muitos mercados. Ao concentrar, a empresa dedica um alto nível de esforço de marketing para cada um dos poucos mercados na tentativa de obter uma participação significativa neles. A empresa somente entra em outros mercados após ter construído uma posição forte no mercado inicial.

O modo de controle, por sua vez, está relacionado à definição do processo que pode ser: i) exportação, com a localização da organização em seu país de origem e controlada administrativamente; ii) licenciamento, com a localização fora do país de origem e contratualmente controlada; iii) investimento direto, com a organização localizada e administrativamente controlada fora de seu país de origem (BUCKLEY; CASSON, 1998).

Se a decisão for pelo licenciamento ou pelo investimento direto, Barkema *et al*. (*apud* BROUTHERS; BROUTHERS, 2000) consideram que há mais duas decisões. A primeira delas é a decisão sobre o percentual para o proprietário ou acionista da organização, no caso de uma aliança estratégia ou *joint-venture*. A segunda diz respeito à decisão de se adquirir um empreendimento já existente ou de se criar algo novo que ainda não exista (*greenfiled*), se a opção for pelo investimento direto.

As decisões a respeito do modo de controle e da localização acabam por definir a forma de entrada da organização no exterior. A literatura sobre o tema é vasta, de maneira que se pode afirmar que as decisões sobre o modo de entrada já foram analisadas de várias perspectivas. Kogut e Singh (1988) pensaram nas questões culturais que influenciam essa decisão: a distância cultural entre países (Modelo de Uppsala) e as atitudes da empresa em relação ao risco. Já Anderson e Gatignon (1986) analisaram a questão do ponto de vista dos custos e propuseram que o modo de entrada mais eficiente é uma função do *tradeoff* entre o controle e o custo do comprometimento de recursos. Agawal e Ramaswamy (1992), por sua vez, lembraram que os fatores que determinam a escolha do modo de entrada são as vantagens na

propriedade da firma, na localização de um mercado e na internalização de recursos, conforme apontado também por Dunning (1988). Chan e Hwang (1992), por fim, afirmaram que a maior parte dos estudos sobre o tema leva em consideração as forças do macroambiente e os custos de transação. Os autores propuseram, ainda, a inclusão de um terceiro fator: a estratégia global da empresa[8].

Os modos de entrada são:

a. Exportação por meio de terceiros ou diretamente;
b. licenciamento, associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras;
c. *franchising*;
d. contratos de produção ou de serviços;
e. *joint-venture*;
f. fusões e aquisições;
g. divisões no exterior (*greenfield*), com instalação de subsidiárias ou escritórios próprios (voltados à comercialização, instalação de subsidiária ou unidade de produção) e centro de pesquisa.

Garrido (2007) partiu da classificação dos modos de entrada proposta por Root[9] (1994 *apud* GARRIDO, 2007) para reagrupá-los em duas categorias, em conseqüência da quantidade de recursos comprometida, do grau de controle sobre as atividades de marketing internacional, da propriedade e dos riscos sobre o empreendimento. As categorias foram denominadas de "modos de baixa complexidade" e "modos de alta complexidade". Os de baixa complexidade comprometem menor volume de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõem a organização a menos riscos que os demais modos de entrada. Já os de alta complexidade, ao contraio, representam maior envolvimento da organização com a internacionalização e apresentam maior nível de comprometimento de recursos, de risco e de controle, pois prevêem a posse parcial ou total sobre o empreendimento.

---

[8] Essa estratégia será definida mais adiante neste mesmo capítulo.

[9] Root (1994 *apud* GARRIDO, 2007) classifica os modos de entrada da seguinte forma: modos de exportação (direta ou indireta), modos contratuais (licenciamento, *franchising*, contratos de produção contratos de serviços, contratos de gestão, acordos técnicos, entre outros); modos de investimentos (investimentos individuais e *joint-ventures*, ambos por meio de *greenfield* ou de aquisições).

No Quadro 3, a seguir, sintetiza-se a categorização proposta pelo autor:

**Quadro 3 – Categorização dos modos de entrada**

| BAIXA COMPLEXIDADE | ALTA COMPLEXIDADE | |
|---|---|---|
| Exportação direta e indireta | Licenciamento, *franchising* e contratos de produção | *Joint-ventures*, divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições |
| • pouco ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional;<br>• uso de intermediários no processo de internacionalização;<br>• maior dificuldade para acesso e seleção de informações;<br>• maior dificuldade para filtros na comunicação;<br>• menor possibilidade de acessar o mercado;<br>• menor necessidade de recursos e investimentos;<br>• média possibilidade de transferência de tecnologias;<br>• menor possibilidade de conflito interfuncional;<br>• pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo;<br>• menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior;<br>• menor risco na operação;<br>• inexistência de posse sobre o empreendimento. | • grande controle sobre as atividades de marketing internacional;<br>• uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização;<br>• bom acesso a informações.<br>• média possibilidade de filtros na comunicação;<br>• Média possibilidade de acessar mercados;<br>• média necessidade de investimentos e recursos;<br>• maior possibilidade de transferência de tecnologia;<br>• mlta possibilidade de conflitos interfuncionais em consequência das diferenças culturais;<br>• médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo;<br>• grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior;<br>• médio risco na operação;<br>• inexistência de posse direta sobre o empreendimento;<br>• elevado risco de formação de concorrentes. | • total controle sobre as atividades de marketing internacional;<br>• inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta);<br>• mais acesso a informações;<br>• menor possibilidade de filtros na comunicação;<br>• maior possibilidade de acessar mercados;<br>• necessidade de mais investimentos e recursos;<br>• menor possibilidade de transferência de tecnologia;<br>• alta possibilidade de conflitos interfuncionais em razão da complexidade organizacional;<br>• elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo;<br>• grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior;<br>• maior risco na operação;<br>• existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento;<br>• uso de funcionários nativos no mercado-alvo. |

Fonte: Garrido (2007, p. 4).

Seja qual for o modo de entrada escolhido, é importante que seja uma decisão bem ponderada para que a empresa obtenha retorno maior. Bradley e Gannon (2000) sugerem um procedimento em seis etapas: estabelecer os objetivos de marketing: listar os objetivos em ordem de importância; avaliar a viabilidade de cada modo de entrada atender aos objetivos definidos e, com base nisso, elaborar uma lista dos possíveis modos de entrada; estimar os custos de cada modo de entrada e, por fim, reavaliar os objetivos e as alternativas.

Como neste estudo o foco está em empresas que adotam o *franchising* no Brasil, cabe discutir um pouco mais especificamente esse modo de entrada. O grupo técnico de desenvolvimento e

expansão do fórum setorial de franquias coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) elaborou a cartilha “O que é franquia?”. Esse material tem o objetivo de esclarecer o público interessado em geral sobre o conceito de franquia e conscientizá-lo; tem ainda a pretensão de servir de ferramenta para a disseminação do conceito no Brasil e promover familiarização das pessoas com o sistema, suas características fundamentais e particularidades práticas. Nessa cartilha é adotado o seguinte conceito de:

> Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.(ABF, 2009a).

Churchill e Peter (2003) definem o sistema de franquias como um método de distribuição que se baseia num contrato entre franqueador e franqueado, segundo o qual o primeiro dá ao segundo o direito de operar um negócio com o seu nome comercial em troca de certa quantia, sendo que o franqueado deve operar o negócio de acordo com um plano especificado pelo franqueador.

Atualmente, a *International Franchise Association* (IFA) define o sistema de franquias como um contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual a reputação (marca) e o conhecimento do franqueador (técnicas de produção e comercialização) são transferidos ao franqueado. Assim, o sistema de franquia está numa fase mais avançada, chamada “rede de aprendizado contínuo”. Trata-se de uma relação de troca de conhecimento recíproca, em que é crescente a participação ativa dos franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas (FRIEDHEIM, 2005).

Com o quadro a seguir (Quadro 4) procura-se esclarecer o conceito de franquia, uma vez que são apresentadas as diferenças entre sistema de franquias, sistema de permissão, concessão e licenciamento, segundo as leis vigentes no país:

**Quadro 4 – Conceitos de franquia, permissão, concessão e licenciamento**

| SISTEMA DE FRANQUIAS | SISTEMA DE PERMISSÃO | CONCESSÃO | LICENCIAMENTO |
|---|---|---|---|
| Sistema pelo qual um franqueador autoriza, por meio de contrato, um franqueado a | Delegação a título precário, mediante licitação, de prestação de | Delegação de serviço público, feita pelo poder concedente, mediante | Contrato que se destina a autorizar o uso, por terceiros, de marca ou |

| | | | |
|---|---|---|---|
| usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, se caracterize relação de consumo, formação de um mesmo grupo econômico ou vínculo empregatício, seja em relação ao franqueado ou seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (Lei nº 8.955/94). | serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco (Lei nº 8.987/95). | licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresa que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado (Lei nº 8.987/95). | outros direitos de propriedade intelectual nos termos da lei (Lei nº 9.279/96). |

Fonte: ABF, 2009a

O sistema de franquias surgiu nos Estados Unidos, em 1862, quando a empresa de máquinas de costura I. M. Singer & Co. passou a conceder o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos a comerciantes independentes. General Motors e Coca-Cola são exemplos de empresas que cresceram adotando esse sistema, que proliferou a partir da Segunda Guerra Mundial e se consolidou, na década de 1950, com a rede de *fast-food* McDonald's e, mais tarde, com a Burger King e a KFC. No Brasil, as escolas de inglês (Yázigi e CCAA) foram as responsáveis pela introdução do sistema de franquias, na década de 1960. A partir daí, o sistema evoluiu com a criação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), em meados da década de 1980, e com a entrada em vigor da Lei da Franquia, em 1994 (ABF, 2009a).

Identificam-se três gerações de franquias. Na primeira, as redes de franquias eram designadas "franquia de marca" e se caracterizavam por possuírem apenas a licença restrita de direitos de uso da marca e distribuição do produto, com ou sem exclusividade. Havia pouco ou quase nenhum suporte operacional e mercadológico.

Já na segunda geração, os franqueados passaram a receber algum tipo de suporte para a operação do negócio. Os franqueadores perceberam que, ao possibilitarem maior suporte aos franqueados, sua rede de franquias e sua marca tinham mais oportunidades competitivas.

Desenvolveram, desse modo, padrões a serem seguidos pelos franqueados relacionados à qualidade da gestão da unidade franqueada e criaram o modelo de franquia de negócios formatados.

A terceira geração, por fim, compreende as franquias de negócio formatado, nas quais o franqueador concede ao franqueado a licença restrita de direitos de uso da sua marca, os direitos de distribuição de produtos ou serviços próprios ou de terceiros, com exclusividade dentro de determinados limites territoriais, agregado a um sistema de gestão e operação do negócio comprovadamente de sucesso. O suporte operacional do franqueador é intenso e há monitoramento da operação dos franqueados para que esses mantenham os padrões predefinidos.

Um resumo da evolução do sistema de franquias no Brasil e no mundo é explicitado no quadro a seguir (Quadro 5);

**Quadro 5 – Evolução do sistema de franquias**

| DÉCADA | ACONTECIMENTOS SIGNIFICATIVOS |
|---|---|
| **1950** | Surgiram as redes McDonald´s, *Burger King*, KFC, *Dunkin Donuts* e outras e houve grande explosão de franquias nos EUA |
| **1960** | Houve depuração no sistema com as leis específicas de franquias e começou algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras) |
| **1970** | Ocorre a internacionalização – dos EUA para fora – e há mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário) |
| **1980** | Ocorre a globalização, surge a Associação Brasileira de Franchising – ABF e o sistema de franquias "explode" no país |
| **1990** | O efeito da globalização é cada vez mais forte no mundo dos negócios, as franquias de serviços começam a se destacar no Brasil, os franqueados ficam mais exigentes e buscam redes melhores, o efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador é cada vez maior, há ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil e é aprovada no Congresso a Lei de Franquias Brasileira nº 8.955/94 |
| **2000 em diante** | Passa a existir mais consistência no sistema, franqueados e franqueadores se tornam mais bem preparados e há a tendência de crescimento mais lento e mais sustentável e maior profissionalização do sistema |

Fonte: ABF, 2009a

O Brasil é um dos países mais avançados do mundo nessa modalidade de negócio. De acordo com os dados do setor em 2008, o Brasil era o 5º maior país do mundo em redes franqueadoras – atrás de Estados Unidos, China, Coréia do Sul e Índia – e o 6º maior país do

mundo em unidades franqueadas – atrás de Estados Unidos (país campeão com 900 mil unidades), Coréia do Sul, Japão, China, e Índia (WFC – *World Franchise Council*, 2009)[10].

Hoffman e Preble (2004) consideram que o sistema de franquias ao mesmo tempo em que se beneficia da globalização é um importante impulsionador desse processo. Em mercados emergentes, por exemplo, em países onde não há um histórico de empreendedorismo, o sistema de franquias fornece estrutura, suporte e uma vantagem competitiva a investidores locais, por meio da utilização de produtos previamente bem-sucedidos e de marcas reconhecidas. Eles acreditam que o crescimento da nova classe média – que surgiu pelo aumento do poder de compra das populações de baixa renda – estimulará o sistema de franquias na próxima década. Amos (2001) reforça esse pensamento, já que, para ele, o conceito do sistema de franquias é facilmente "traduzido", permitindo que o negócio seja adaptado a diferentes culturas e ambientes.

Em seu estudo, Hoffman e Preble (2004) identificaram 53 associações nacionais de *franchising* em funcionamento no mundo e, dessas, 40 foram investigadas (inclusive a ABF, do Brasil) por eles, que concluíram que o *franchising* representa uma atividade econômica significativa nos países estudados e que restaurantes, serviços diversos e varejo não-alimentar são os setores de negócios que indicam maior crescimento global. Fica evidenciado no quadro a seguir (Quadro 6), os setores que mais crescem e os países que são exportadores e importadores de franquias, em cada continente:

**Quadro 6 – *Franchising* global**

| | **GERAL (%)** | **AMÉRICA DO NORTE (%)** | **AMÉRICA DO SUL (%)** | **EUROPA (%)** | **ÁSIA (%)** | **ÁFRICA/ OCEANIA (%)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **SETORES COM > CRESCIMENTO** | Restaurantes (23) Serviços diversos (21) Varejo não-alimentar (19) | Restaurantes (60) Serviços de ônibus (20) | Restaurantes (66) Serviços diversos (33) | Restaurantes (36) Varejo (21) Serviços diversos (21) | Restaurantes (27) Seis outros setores | Restaurantes (25) Construção (25) Serviços diversos (25) Varejo (25) |

[10] No Apêndice 1 há mais dados sobre o setor de franquias no Brasil.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **NAÇÕES EXPORTADORAS DE FRANQUIAS** | França (14)<br>Alemanha (10)<br>EUA (7)<br>China (7)<br>Egito (7) | EUA (20)<br>México (20)<br>Reino Unido (20) | Argentina (17)<br>Paraguai (17)<br>Portugal (17) | França (24)<br>Alemanha (18)<br>Espanha (12) | China (18)<br>Sudeste Asiático (9) | África (17)<br>Austrália (8) |
| **NAÇÕES IMPORTADORAS DE FRANQUIAS** | EUA (42)<br>Reino Unido (15)<br>França (7) | Canadá (22)<br>Espanha (22) | EUA (28)<br>França (6)<br>Reino Unido (6) | EUA (36)<br>Reino Unido (20)<br>França (8)<br>Alemanha (8) | EUA (55)<br>Japão (18)<br>Itália (9)<br>Cingapura (9) | EUA (33)<br>Austrália (33)<br>Reino Unido (33) |

Fonte: Hoffman; Preble (2004, p. 106).

Nota-se que os Estados Unidos são o principal país importador, o que é natural dado que o sistema de franquias surgiu naquele país, que conta com o maior setor de franquias do mundo. Os franqueadores norte-americanos, dessa maneira, contam com a vantagem de serem os primeiros na expansão internacional. Além dos Estados Unidos, os demais países importadores estão dentro do próprio continente, o que também acontece com os países exportadores. Na América do Sul, tem-se a presença de Portugal como país exportador por causa do Brasil. Esses dados mostram que as empresas franqueadoras preferem exportar seus negócios para países próximos geográfica e culturalmente, conforme afirmam os estudiosos da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HEMAIS; HILAL, 2002).

A pesquisa de Hoffman e Preble (2004) também expõe os principais problemas operacionais enfrentados por empresas franqueadoras em diferentes países do mundo. Basicamente, franqueadores internacionais devem familiarizar-se com os hábitos locais, a cultura local e as formas locais de fazer negócios (códigos de ética, leis, noções de honestidade e laços de confiança). Os franqueados locais podem obviamente colaborar nesse aprendizado. Para finalizar, os autores consideram que haverá mais oportunidades para franqueadores que tenham a intenção de expandir globalmente seus negócios se eles oferecerem produtos de baixo custo (especialmente para a América do Sul e África) e serviços únicos (especialmente para a Ásia). Por outro lado, para eles, os maiores desafios são questões de ordem econômica, como crises globais, político-legal e de gestão e recursos humanos.

Nesta subsecção, foram abordados o processo de internacionalização de empresas, o histórico e as características do sistema de franquias, de modo que já é possível passar a tratar da

internacionalização de empresas emergentes, conforme foi apresentado na introdução do capítulo 1.

### 1.3.1 Empresas de países emergentes

Desde que começaram a ser percebidos como mercados, os países emergentes representam a maior oportunidade de crescimento na economia global. Segundo Arnold e Quelch (1998), os indicadores utilizados para definir um mercado emergente (ME) são o nível de desenvolvimento econômico indicado pelo PIB médio *per capita*, a relação entre as atividades agrárias e as industriais e comerciais; o ritmo de crescimento econômico indicado pela taxa de crescimento do PIB e o sistema de governança do mercado, especialmente a extensão e a estabilidade de um sistema de mercado livre.

Sendo assim, os mercados emergentes costumam ser aqueles que gozam de um determinado nível de desenvolvimento econômico que fica entre os países desenvolvidos e os países pobres (chamados de países em desenvolvimento), aqueles cujas taxas de crescimento são atrativas para um investidor e que possuem um índice de risco do país aceitável pelo mercado.

A atratividade dos ME aumentou devido não só à formação de um segmento-alvo com crescente poder de compra como também ao acesso internacional da mídia que influencia o conhecimento das marcas das empresas multinacionais e ao advento da internet que permite o acesso a mercados de empresas de pequeno e médio porte. Entretanto, os autores ressaltaram que há desafios para operar em ME e citaram como exemplo a infra-estrutura de marketing que costuma ser precária: falta de informação e de sistemas de distribuição; comunicação restrita a poucos canais; ausência de disciplina regulatória e mudanças freqüentes na legislação.

Apesar de todas as dificuldades, os ME têm se estruturado e crescido a tal ponto que um número significativo de organizações oriundas desses mercados tem se tornado *global players* (jogadores globais).

Em artigo sobre as empresas “retardatárias”, Bartlett e Ghoshal (2000) reconheceram que o comércio mundial é dominado pela tríade EUA-Europa-Japão e que as empresas de países em desenvolvimento têm entrado tardiamente nesse jogo. Eles questionaram se ainda é possível fazer a reversão da imagem de empresas japonesas, como Sony e Toyota, que eram consideradas, até a década de 1980, de baixa qualidade. Para discutir o tema, eles estudaram doze casos de empresas multinacionais emergentes, que possuíam uma mesma peculiaridade: todas buscaram o mercado externo para competir em segmentos mais lucrativos.

O problema de muitas das multinacionais desses países é que tipicamente elas entram no mercado global no nível mais baixo da curva de valor e ficam por lá, ou seja, vendem *commodities* e não produtos sofisticados (madeira em vez de móveis, por exemplo). Para os autores, sua falha é resultado de uma “paralisia de vontade”, seja porque os gerentes não têm confiança na habilidade da empresa para escalar a curva de valor, seja porque eles não têm coragem para comprometer recursos para investir nesse desafio.

Na pesquisa, os autores descobriram que todas as empresas analisadas encararam e venceram os mesmos desafios quando decidiram pela globalização. O desafio mais imediato foi derrubar a crença de que elas não poderiam competir globalmente. Depois, tiveram de buscar estratégias para mostrar que o fato de serem empresas “retardatárias” poderia ser uma fonte de vantagem competitiva. E, finalmente, elas precisaram desenvolver uma cultura de aprendizado contínuo entre fronteiras. As empresas bem-sucedidas globalmente aprenderam como aprender com o fluxo constante de novas demandas, oportunidades e desafios que a competição internacional traz.

Segundo Fleury e Fleury (2007, p. 4), a literatura em gestão internacional caracteriza as empresas “retardatárias” de países emergentes com base nas seguintes características:

- são maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da concorrência internacional;
- utilizam intensivamente recursos naturais e mão-de-obra barata;
- não possuem competências tecnológicas;
- são atrasadas em termos de capacitação gerencial;
- operam em ambientes extremamente turbulentos.

Trata-se de uma visão negativa dessas empresas, que são compreendidas essencialmente como exportadoras. E elas têm assumido, todavia, uma participação crescente na produção mundial e elas vêm realizando investimentos externos diretos, tanto por meio de aquisições e *joint-ventures* quanto pelo investimento *greenfield*. Entre 1980 e 2006, a participação das economias em desenvolvimento no IED mundial mais do que dobrou, evoluindo de cerca de 6% para quase 14% do total, segundo dados da UNCTAD citados por Coutinho *et al*., 2008.

Outra característica relevante do IED mundial é o crescimento da Ásia em comparação com o da América Latina. Enquanto as empresas latino-americanas reduziram sua participação no estoque de saída de IED de 67%, em 1980, para 24%, em 2006, as empresas asiáticas saltaram de 23% para 72% (COUTINHO *et al*., 2008). Sull e Escobari (2004) consideram que as empresas latino-americanas reagiram com mais lentidão aos desafios e oportunidades da globalização e que isso se deve, em grande parte, ao que eles chamaram de "custo latino": alta carga tributária, escassez e elevado custo do capital e corrupção. Essas empresas competem em mercados pequenos (nem sempre em razão do tamanho da população, mas de sua renda) que não garantem escala suficiente para investir em pesquisa e desenvolvimento, ficando, muitas vezes, em desvantagem tecnológica.

No início deste século, o economista-chefe do Banco Goldman Sachs cunhou o termo BRIC a partir das letras iniciais dos nomes de quatro países – Brasil, Rússia, Índia e China – que devem figurar entre as cinco maiores economias do mundo em 2050. A partir daí, esses países foram oficializados como "os emergentes".

A consultoria Accenture (2008) fez um levantamento e identificou que, das 500 maiores empresas globais do *ranking* da revista *Fortune* (*Fortune Global* 500), 70 são de mercados emergentes. Os consultores chamaram essas empresas de multinacionais de mercados emergentes (MME). Embora a maioria delas seja mesmo de um dos países do BRIC, chama a atenção a participação de outros países, como a Coréia do Sul com 14 empresas e o México, com 5. Os consultores identificaram nessas empresas cinco modelos de expansão:

a) MME antigas, estabelecidas e expandidas, como as multinacionais de países desenvolvidos – a indiana Tata Group e a mexicana Cemex;
b) "jogadores regionais", que buscavam ganhos de escala, mas se restringiram ao país vizinho, por afinidade cultural e proximidade geográfica;

c) empresas que buscam no exterior os recursos escassos no mercado interno, como petróleo;
d) “vendedores globais”, que fabricam ou adquirem internamente, mas vendem no exterior;
e) “participantes multirregionais de nicho”, que são pequenas empresas que operam em diversas regiões, em setores ligados à tecnologia ou inovação.

Segundo a Accenture (2008), os impulsionadores que moveram a expansão dessas MME para o exterior foram a necessidade de novos mercados para seus bens e serviços, o que as aproximou de seus clientes externos e evitou barreiras comerciais; o ganho de eficiência por meio da redução de custos resultante do aumento de escala; o desejo de subir na cadeia de valor por meio do investimento em tecnologia e desenvolvimento de competências de gestão de marketing e de marcas; a busca por novos recursos, como mão-de-obra, capital e matérias-primas e o prestígio local, pois o sucesso internacional de uma empresa a torna mais competitiva “em casa” (um bom exemplo é a São Paulo Alpargatas que anuncia, no Brasil, o fato de as Havaianas serem um sucesso internacional, visando fortalecer a marca internamente).

Os IED das MME se dão, em geral, na forma de fusões e aquisições (ACCENTURE, 2008). As MME adquirem ativos críticos de empresas consolidadas em mercados maduros como forma de reverter a possível desvantagem competitiva de ser um entrante tardio (YADONG; TUNG, 2007). Aliás, uma das razões para a internacionalização dessas empresas é justamente adquirir recursos estratégicos.

Um dado curioso do estudo da Accenture (2008) é o fato de as MME optarem, em geral, primeiramente por investimentos em outros mercados emergentes: em 2008, 98% dos investimentos dos países BRIC no exterior ocorreram em países emergentes. Cuervo-Cazurra e Genc (2008) defendem que as MME têm vantagem competitiva sobre multinacionais provenientes de países desenvolvidos em ME ou em países menos desenvolvidos por estarem habituadas a operar em macroambientes instáveis; essa é a razão pela qual as MME aparecem nas listas das maiores empresas multinacionais em países menos desenvolvidos.

Serão apresentados e discutidos, na próxima subseção, os dados sobre a inserção do Brasil no mundo globalizado.

## 1.4 O Brasil no mundo globalizado

Embora as exportações e as importações brasileiras tenham aumentado nos últimos anos, o Brasil ainda exerce um papel secundário no comércio mundial, como percentual do PIB, representando apenas cerca de 1% do valor total, em 2008. Dentre as dificuldades para o processo de internacionalização brasileiro, estão a tradição de economia fechada; o mercado interno forte e os problemas de infra-estrutura. Além disso, há os gargalos burocráticos; a dificuldade de acesso ao financiamento e a falta de uma política governamental consistente e eficaz para incentivar a internacionalização, o que , contudo, parece estar mudando aos poucos[11].

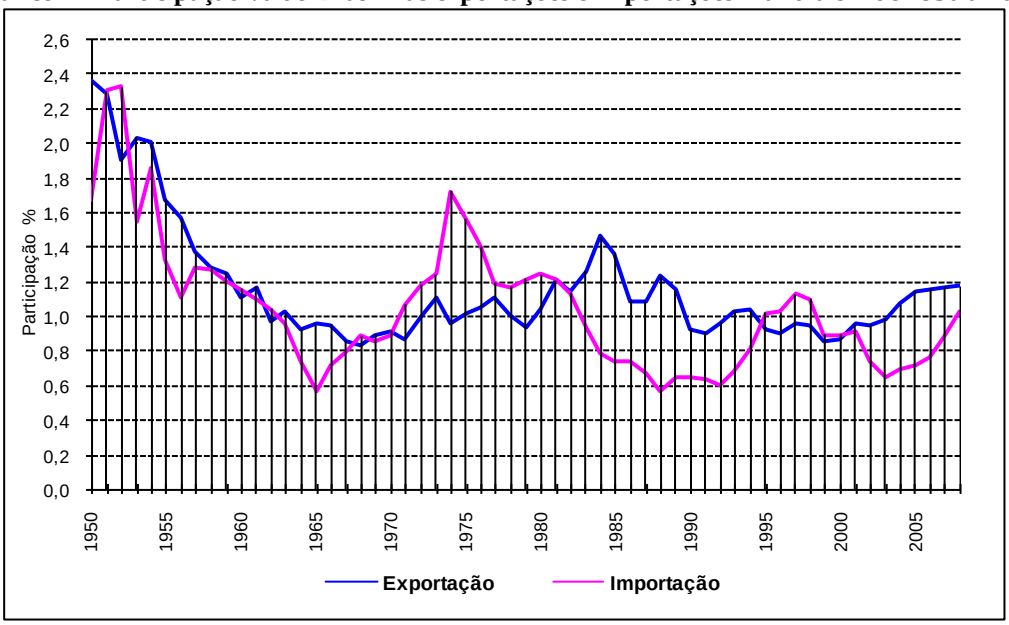
Como país em desenvolvimento e um dos países BRIC, o Brasil parece atrasado e apresenta crescimento econômico muito inferior aos demais. No início deste século, o país já não era visto como tão atraente para investimentos, especialmente os produtivos e não apenas especulativos, como ocorria no fim do século passado, embora, especialmente em conseqüência da crise mundial deflagrada em 2008, este ano o país tenha sido bem avaliado em diversos indicadores internacionais.

Especificamente quanto à inserção do país no comércio exterior, cabe mencionar alguns dados estatísticos, tais como a sua participação nas exportações e importações mundiais, a sua evolução no comércio exterior e a sua exportação por fator agregado. No gráfico a seguir (Gráfico 2), é apresentada a participação do Brasil nas exportações e nas importações mundiais:

---

[11] Essa mudança será abordada adiante, quando for apresentado o trabalho desenvolvido pela ApexBrasil.

**Gráfico 2 - Participação % do Brasil nas exportações e importações mundiais – de 1950 a 2008**




Fonte: MDIC, 2009

Como é possível verificar no gráfico, a participação brasileira não passou de 1,2%, em 2008, o que evidencia uma atuação ínfima.

Quanto à evolução do comércio exterior brasileiro, por meio da tabela a seguir (Tabela 1), é possível verificar que as exportações brasileiras historicamente evoluíram num ritmo diferente das exportações mundiais: houve picos de crescimento em alguns anos e queda em outros. Como participação do produto interno bruto (PIB), as exportações cresceram neste século, atingindo dois dígitos, assim como as importações, que ficaram em 11% do PIB, em 2008:

**Tabela 1 – Evolução do comércio exterior brasileiro – de 1950 a 2008**

| | P I B BRASIL | | | EXP BRASIL (FOB) | | | | EXPORTAÇÃO MUNDIAL (FOB) | | IMP BRASIL (FOB) | | | IMP BRASIL (CIF) | | IMPORTAÇÃO MUNDIAL (CIF) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Período | US$ bi (A) | Tx. real % | Abert. econ. /1 | US$ bi (B) | Var. % | Part.% B/A | Part.% B/C | US$ bi (C) | Var. % | US$ bi (D) | Var. % | Part.% D/A | US$ bi (E) | Var. % | US$ bi (F) | Part.% E/F |
| 1950 | 15,0 | 6,7 | 15,3 | 1,4 | 23,6 | 9,0 | 2,37 | 57,2 | - | 0,9 | -1,6 | 6,3 | 1,0 | - | 59,6 | 1,68 |
| 1960 | 17,1 | 9,6 | 15,0 | 1,3 | -1,0 | 7,4 | 1,11 | 114,5 | 11,8 | 1,3 | 6,9 | 7,6 | 1,4 | 7,7 | 121,1 | 1,16 |
| 1980 | 237,8 | 9,2 | 18,1 | 20,1 | 32,1 | 8,5 | 1,04 | 1.940,8 | 19,4 | 23,0 | 26,9 | 9,7 | 25,0 | 26,3 | 2.006,3 | 1,25 |
| 1990 | 469,3 | -4,4 | 11,1 | 31,4 | -8,6 | 6,7 | 0,93 | 3.395,3 | 13,9 | 20,7 | 13,1 | 4,4 | 22,5 | 13,1 | 3.491,6 | 0,64 |
| 2000 | 645,0 | 4,3 | 17,2 | 55,1 | 14,7 | 8,5 | 0,87 | 6.348,0 | 13,7 | 55,8 | 13,3 | 8,6 | 59,1 | 14,1 | 6.613,3 | 0,89 |
| 2001 | 5[illegible]3 | 1,3 | 20,6 | 58,2 | 5,7 | 10,[illegible] | 0,96 | 6.074,0 | -4,3 | 55,6 | -0,4 | 10,[illegible] | 58,7 | -0,6 | 6.438,8 | 0,91 |
| 2002 | [illegible],4 | 2,7 | 21,3 | 60,4 | 3,7 | 12,0 | 0,95 | 6.353,0 | 4,6 | 47,2 | -15,0 | 9,[illegible] | 49,9 | -14,9 | 6.734,2 | 0,74 |
| 2003 | 553,6 | 1,1 | 21,9 | 73,1 | 21,1 | 13,2 | 0,98 | 7.425,0 | 16,9 | 48,3 | 2,2 | 8,7 | 51,0 | 2,2 | 7.870,5 | 0,65 |
| 2004 | 663,8 | 5,7 | 24,0 | 96,5 | 32,0 | 14,5 | 1,07 | 9.016,0 | 21,4 | 62,8 | 30,0 | 9,5 | 66,4 | 30,0 | 9.557,0 | 0,69 |
| 2005 | 882,4 | 3,2 | 21,7 | 118,3 | 22,6 | 13,4 | 1,15 | 10.290,0 | 14,1 | 73,6 | 17,2 | 8,3 | 77,8 | 17,2 | 10.907,4 | 0,71 |
| 2006 | 1.088,9 | 3,8 | 21,0 | 137,5 | 16,2 | 12,6 | 1,16 | 11.887,0 | 15,5 | 91,4 | 24,2 | 8,4 | 96,6 | 24,2 | 12.600,2 | 0,77 |
| 2007 | 1.333,8 | 5,4 | 21,1 | 160,6 | 16,9 | 12,0 | 1,17 | 13.729,0 | 15,5 | 120,6 | 32,0 | 9,0 | 127,5 | 32,0 | 14.552,7 | 0,88 |
| 2008 | 1.569,4 | | 23,6 | 197,9 | 23,2 | 12,6 | 1,17 | 16.860,0 | 22,8 | 173,2 | 43,6 | 11,0 | 183,1 | 43,6 | 17.871,6 | 1,02 |

Fonte: MDIC, 2009

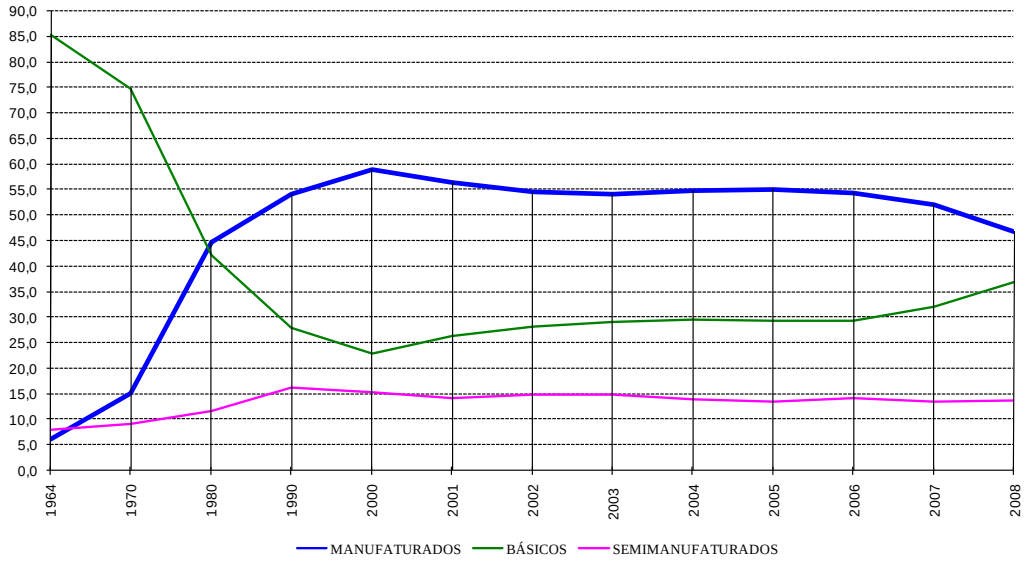
E, por fim, cabe mencionar os dados da exportação brasileira por fator agregado, os quais são apresentados na Tabela 2 e no Gráfico 3, a seguir:

**Tabela 2 – Exportação brasileira por fator agregado – de 1964 a 2008**

| | Part. % sobre Total Geral | | |
|---|---|---|---|
| | **Básicos** | **Semimaf.** | **Manuf.** |
| **1964** | **85,4** | **8,0** | **6,2** |
| **1970** | **74,8** | **9,1** | **15,2** |
| **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 |

Fonte: MDIC, 2009

**Gráfico 3 – Exportação brasileira por fator agregado – de 1964 a 2008**




Fonte: MDIC, 2009

A tabela e o gráfico indicam que a evolução da participação de manufaturados, que representam 46,8% das exportações. Deve-se, todavia, chamar a atenção para o fato de esse percentual ter ficado mais ou menos estagnado desde a década de 1990 e ter caído em 2008 em detrimento dos produtos básicos, que representaram ainda 36,9% de nossas exportações.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (SILVESTRINI, 2008) concluiu que o Brasil já é um dos países mais competitivos do mundo em produtos primários (na agricultura de grãos, de fibras e de frutas; na produção de proteína animal e na mineração). Concluiu, ainda, que a liderança na produção de *commodities* não deve ser considerada um demérito, pois atualmente tanto a agropecuária quanto a mineração exigem a aplicação de tecnologia. Além disso, de acordo com a pesquisa, o país tem desenvolvido vantagens competitivas em alguns setores industrializados, como bioenergia; alimentos processados; celulose e papel; siderurgia; têxteis e calçados; madeira e móveis e materiais de transporte.

Apesar da baixa participação no comércio exterior até o presente, o futuro do país parece promissor. Caso a presença dos produtos brasileiros no exterior continue crescendo no ritmo deste século, o país tem chances de ser, em 2020, um dos dez maiores exportadores mundiais, com vendas próximas a 500 bilhões de dólares anuais, de acordo as projeções da Secretaria de Comércio Exterior do MDIC, as quais foram citadas por Silvestrini (2008).

Pela relevância das atividades da ApexBrasil para a inserção do país no comércio exterior, será agora analisado o seu papel nesse processo e serão mostrados alguns de seus resultados. Criada em 1997 por decreto presidencial, a APEX funcionou como uma gerência especial do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) até o início de 2003, quando passou a ser denominada ApexBrasil, constituindo um serviço social autônomo ligado ao MDIC. Sendo assim, a agência passou a desempenhar a função de coordenar e executar a política de promoção do país. A sua missão é “promover as exportações de produtos e serviços contribuindo para a internacionalização das empresas brasileiras” (ApexBrasil, 2009).

Os principais objetivos da agência são a diversificação da pauta exportadora, a abertura de novos mercados; a consolidação e a ampliação dos mercados tradicionais e o crescimento nas vendas de itens com maior valor agregado. Para implantar a política de promoção comercial das exportações, ela tem buscado preparar as empresas para exportar, adequando os produtos brasileiros ao mercado internacional (estágio de marketing de exportação, segundo Keegan (2005)) e vem realizando ações de marketing no exterior, o que a agência considera “fundamental para divulgar e consolidar a marca Brasil” (ApexBrasil, 2009).

Desde que se tornou autônoma, ela trabalha com as seguintes diretrizes: identificação de vocações produtivas regionais; fortalecimento das entidades de classe; realização de estudos e prospecções de mercado; realização de acordos de cooperação com redes internacionais; realização de grandes eventos que tenham o Brasil como tema; inserção de novas empresas no mercado internacional; promoção de encontros de negócios com importadores; execução e coordenação de eventos internacionais (missões comerciais, feiras, encontros de negócios) e promoção da imagem do Brasil (ApexBrasil, 2009).

Segundo consta em seu *site*, em cinco anos de atividade como agência autônoma, ela esteve presente em mais de sessenta países, com ações continuadas que fizeram o Brasil estar representado em alguma parte do mundo todos os dias do ano. A agência conta com algumas unidades (ou departamentos): projetos; imagem e acesso a mercados; centro de negócios; investimentos; inteligência comercial; gestão do conhecimento; relações com clientes, além do Projeto Extensão Industrial Exportadora.

O departamento de projetos tem por função analisar, acompanhar e monitorar projetos de promoção de exportações, os quais têm abordagem setorial, compreendendo um ramo de atividade econômica ou cadeias produtivas. Atualmente, são 63 setores apoiados, divididos nas seguintes categorias: agronegócios; casa e construção civil; entretenimento e serviços; máquinas e equipamentos; moda e tecnologia e saúde.

O departamento de imagem e acesso a mercados tem como objetivos “melhorar o posicionamento de produtos brasileiros no exterior, facilitar o acesso das empresas brasileiras aos mercados e prospectar oportunidades de negócios de exportação” (ApexBrasil, 2009). Para a consecução desses objetivos, são desenvolvidas ações de promoção, que compreendem:

- promoção dos complexos: ações conjuntas de setores visando ao melhor posicionamento em mercados prioritários, com foco no consumidor intermediário. Os complexos estão relacionados às já categorias listadas: Sabor Brasil, Casa Brasil, Talento Brasil, Moda Brasil e Brasil Tecnológico;
- promoção no varejo: ações de construção de imagem e marca no varejo com foco no consumidor final;

- promoção multissetorial: ações de prospecção de negócios em mercados não tradicionais, como a missão cultura exportadora, as feiras multissetoriais e o projeto *Tradings*/Comerciais exportadoras.

Os trechos do *site* da ApexBrasil (Quadro 7), a seguir, trazem explicações acerca do modo como as ações promocionais são executadas:

**Quadro 7 – Ações promocionais da ApexBrasil**

| |
|---|
| **Eventos especiais**: com foco no público de negócios, formadores de opinião e, principalmente, no consumidor final, a ApexBrasil desenvolve um trabalho que salienta os **principais atributos dos produtos e serviços brasileiros**, tais como: **design, singularidade, excelência e qualidade**. Promover eventos especiais em parceria com entidades governamentais ou mesmo com grandes redes de lojas de departamento e supermercados da Europa, Estados Unidos, América Latina e Ásia, bem como desenvolver eventos profissionais para segmentos específicos de mercado, tem sido a maneira encontrada para **fortalecer a Marca Brasil**. Estas atividades se tornam um grande atrativo ao utilizarem **ícones da cultura, da diversidade e do comportamento do brasileiro**, que se enunciam em tudo |
| **Feiras internacionais**: empresas brasileiras de todos os portes participam de feiras mundiais e estratégicas para a promoção das exportações do País. Nestas ocasiões, a ApexBrasil coordena a participação brasileira, visando o atendimento aos clientes externos; realiza atividades diferenciais como degustações, exposições, lançamentos de produtos, coletivas de imprensa, programas de relações públicas e de comunicação visual. **Lado a lado com grandes marcas internacionais, os produtos brasileiros demonstram sua qualidade, preço competitivo, design moderno e criativo.** |
| **Missões comerciais**: atividades de prospecção e realização de negócios no exterior são organizadas pela ApexBrasil com o intuito de colocar, frente a frente, empresários brasileiros, com amostras de seus produtos, e potenciais importadores. Tais eventos são planejados de forma a agilizar o entendimento entre as partes. Informações sobre os produtos ou serviços requeridos, preços e quantidades, entre outros dados, são levantadas com antecedência, economizando tempo e facilitando acordos. As missões acontecem em mercados prioritários para o Brasil e oferecem estrutura propícia aos participantes, podendo envolver seminários, visitas técnicas a centros comerciais, redes de varejo, fábricas, associações setoriais e Câmaras de Comércio. |

Fonte: ApexBrasil, 2009

No fim de 2006, foi realizado um estudo no *site* da ApexBrasil, que será descrito mais adiante (KHAUAJA; HEMZO, 2007). Comparando com o que foi encontrado em 2009 (Quadro 7), fica evidente a evolução das atividades da agência, especialmente no que concerne à promoção da imagem do Brasil, de suas empresas e de seus produtos no exterior. Até poucos anos atrás, não havia sequer a consciência da necessidade da construção ou da promoção dessa imagem no exterior.

Além dos dados encontrados no *site*, foi obtida a informação de que a ApexBrasil desenvolveu, em conjunto com a ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), um "Programa avançado de construção de imagem e gestão de marcas brasileiras no exterior", treinando, em 2008, os próprios colaboradores da ApexBrasil e os parceiros, ou seja, membros de entidades setoriais filiadas à agência.

Um outro indicador da inserção do Brasil no mundo globalizado é o IED. Entre 2003 e 2006, o estoque de IED brasileiros praticamente dobrou. Esse movimento recente de aumento da presença brasileira no exterior coloca o país mais próximo de outros países emergentes, particularmente os países asiáticos, que vêm aumentando seus níveis de IED desde 1990. Ainda assim, a participação relativa do Brasil no IED mundial foi, em 2006, de cerca de 1% e, entre os países em desenvolvimento, esse índice foi de 7% (COUTINHO *et al*., 2008).

No cenário de aquisições globais, o Brasil conta com participação de 1,4% do total mundial. Com relação aos investimentos *greenfield*, o país foi responsável por 171 projetos entre 2002 e 2006, o que representa 0,4% do total mundial. Quando se comparam esses dados com os dos demais países emergentes, como a Índia que contou com 976 projetos, fica evidente a nossa defasagem.

Despois de explicitada a posição do Brasil no mundo globalizado, torna-se necessário tratar do processo de internacionalização de empresas brasileiras, principalmente por meio de casos de instituições que se internacionalizaram. É disso que se trata na seqüência.

### 1.4.1 Internacionalização de empresas brasileiras

As empresas brasileiras são entrantes tardias no processo de globalização, como foi visto aqui, mesmo em comparação com as empresas de outros países emergentes, inclusive da América Latina, e sua participação em mercados internacionais é ainda muito limitada (FLEURY; FLEURY, 2007; ROCHA *et al*., 2007; CYRINO; TANURE, 2009).

Kovacs e Oliveira (2008) revelaram que grande parte das empresas brasileiras encontra-se nos estágios iniciais de internacionalização e tem adotado uma abordagem gradualista, com investimento inicial em opções de menor risco por exigirem menor investimento de recursos - o modo de entrada mais usual é a exportação direta ou indireta. Para as autoras, o baixo grau de internacionalização das grandes empresas brasileiras deve-se ao nosso modelo de desenvolvimento econômico fundamentado na substituição das importações em vigor até a

década de 1990, ao tamanho do mercado interno, às dificuldades provenientes da excessiva carga tributária, ao chamado custo Brasil e à política cambial.

No que se refere à falta de confiança de empresas “retardatárias” na própria capacidade para competir em âmbito global, citada por Bartlett e Ghoshal (2000), foi realizada uma pesquisa no Brasil sobre a competitividade das exportações de tecnologia e o medo de concorrer. Segundo as conclusões desse estudo, muitas empresas brasileiras concebem bons *softwares*, mas encontram resistência no momento de exportar. Muitas razões de ordem administrativa ou econômica dificultam as exportações mas, no caso da alta tecnologia, uma razão encontrada foi a baixa auto-estima, uma sensação de inferioridade quanto ao trabalho intelectual, como se produtos desse nível não pudessem ser brasileiros (CALLIGARIS *apud* OLIVETTO, 2008).

Rocha (2003), porém, discorda da idéia de que o problema da pouca internacionalização de empresas brasileiras seja o complexo de inferioridade ou a falta de ousadia do empresariado brasileiro. Ao analisar as razões pelas quais as empresas brasileiras não se internacionalizam, a autora conclui que isso ocorre em razão de quatro fatores: (a) geográfico, caracterizado por fronteiras demarcadas por intransponíveis obstáculos naturais; (b) ambiental, em que predominam as questões relativas aos macroambientes político e econômico; (c) motivacional, em razão da existência de um grande mercado doméstico que inibe a motivação para internacionalizar-se e (d) cultural.

Quanto ao fator cultural, ela ressalta que a orientação dos brasileiros, de forma geral, tende a ser predominantemente local. Além disso, afirma que, segundo as teorias da distância cultural, os brasileiros tendem a possuir uma auto-imagem em que se vêem mais distantes do que próximos da maioria dos povos, à exceção dos latino-americanos e portugueses. Essas ponderações evidenciam o modo como as questões culturais são importantes e, no caso brasileiro, parecem entraves no processo de internacionalização de empresas.

O quadro elaborado por Rocha (2003) (Quadro 8, a seguir) sintetiza a relação entre os fatores ambientais e os fatores motivacionais a fim de explicar seu impacto na internacionalização de empresas brasileiras, evidenciando que a falta de políticas consistentes para a inserção do país no mundo globalizado dificulta a internacionalização de nossas empresas:

**Quadro 8 - Razões pelas quais as empresas brasileiras não se internacionalizam**

| FATORES AMBIENTAIS | FATORES MOTIVACIONAIS | IMPACTOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO |
|---|---|---|
| **Décadas de 1960 e 1970**<br><br>forte crescimento da economia brasileira;<br>grande expansão do comércio internacional;<br>política governamental de promoção à exportação. | Pedidos inesperados do exterior;<br><br>incentivos governamentais. | estímulo à internacionalização via exportação. |
| **Década de 1980**<br><br>recessão internacional;<br>expansão do Japão e tigres asiáticos;<br>recessão, década perdida;<br>fechamento da economia. | escassez dos pedidos do exterior;<br>ida dos pedidos para a Ásia,<br>escassez dos incentivos à exportação;<br>falta de competitividade nos produtos brasileiros. | freio à internacionalização via exportação. |
| **Década de 1990: até 1995**<br><br>abertura de mercado/entrada de concorrentes;<br>criação do MERCOSUL; | aumento da percepção de risco no mercado doméstico;<br>expansão do contexto de referência: abertura psicológica a novos mercados. | estímulo ao investimento direto no exterior. |
| **Década de 1990: 1995-98**<br><br>expansão do mercado interno (após 1995);<br>política cambial de sobrevalorização do real. | aumento da atratividade do mercado doméstico;<br>falta de competitividade nas exportações. | freio à internacionalização via exportação;<br>estímulo ao investimento direto no exterior. |
| **Década de 1990: 1998-2000**<br><br>crise cambial de 1999/desvalorização do real. | aumento da competitividade dos produtos brasileiros no exterior. | estímulo à internacionalização via exportação;<br>freio ao investimento direto no exterior. |

Fonte: Rocha (2003, p. 21).

Cintra e Mourão (2007) reforçam o aspecto motivacional apontado por Rocha (2003), já que, para eles, foi o tamanho do mercado nacional brasileiro que levou as empresas brasileiras a enfrentar uma forte tendência inercial e a não se preocupar com uma atuação internacional planejada e sustentada.

Com o objetivo de estudar as causas e conseqüências da internacionalização das empresas brasileiras, a partir da década de 1990, Cassano *et al*. (2007, p. 7) estudaram cinco empresas brasileiras internacionalizadas (Granero, Votorantim Metais, Coopama, Darling e Grupo Via Mat). Segundo os autores, os fatores que levaram essas empresas à internacionalização foram:

- a abertura do mercado interno, que foi promovida a partir do governo Collor, provocando o acirramento da concorrência;
- a estabilidade monetária, a partir da implantação do Plano Real, que permitiu melhor direcionamento dos investimentos para a atividade produtiva;
- a internacionalização do mercado interno brasileiro e a conseqüente redução da participação de mercado das empresas nacionais;
- a melhoria da competitividade em decorrência da modernização do parque industrial nacional;
- a expansão da capacidade produtiva;
- a inovação tecnológica e o aumento da qualidade do produto nacional.

Já Honório (2007), em sua pesquisa acerca de empresas brasileiras exportadoras, constatou que aquelas que utilizam modos de entrada mais avançados são motivadas por fatores particulares do mercado internacional: acesso à matéria-prima; aperfeiçoamento de infra-estrutura logística; necessidade de se aproximar dos clientes; superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias e posicionamento em mercados para fazer frente aos concorrentes.

Considerando as motivações para IED, do ponto de vista microeconômico, Coutinho *et al*. (2008) identificaram três grupos de empresas brasileiras: 1) as que buscam a liderança global em seus mercados, como a Vale e a JBS-Friboi; 2) as que buscam redução de custos, como Coteminas e Vulcabrás, e 3) as que buscam mercados para ampliar os espaços de acumulação de capital.

Para o terceiro grupo, as motivações são: (a) a superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias ao comércio exterior (como são os casos da Gerdau e da CSN ao ingressarem no mercado de aço norte-americano); (b) a proximidade com o cliente para intensificar o relacionamento (como foi feito por Marcopolo, Sabó, WEG, Votorantim e Tigre); (c) o estabelecimento de canais de distribuição para exportações por meio da presença de ativos logísticos e comerciais no exterior (estratégia de empresas de bens de consumo não duráveis, como Cutrale e BR Foods – fusão entre Sadia e Perdigão) e (d) a globalização da marca, estratégia conduzida por empresas cujos ativos intangíveis são fonte de vantagem competitiva e que visam a consolidar

tais ativos também no exterior, com investimentos em ações de marketing (como têm feito Natura, O Boticário e São Paulo Alpargatas).

Em um estudo cujo objetivo era fazer uma revisão dos diversos trabalhos brasileiros sobre o tema, Rocha *et al*. (2007) identificaram motivos para a internacionalização, por meio de IED, de empresas brasileiras muito próximos aos aqui citados: desejo de crescimento; apoio às suas próprias atividades de exportação; acesso a recursos e ativos estratégicos; acesso a mercados protegidos; possibilidade de seguir os passos dos clientes internacionalizados; vontade dos dirigentes; oportunidades inesperadas (empresas procuradas por terceiros, sem intenção estratégica de se internacionalizarem) e valorização da marca, inclusive no mercado doméstico (Florense, Fujitec, Lenny e Marisol).

No que tange aos modos de entrada, embora haja exceções (VEIGA; ROCHA, 2003), muitos autores (BARRETTO; ROCHA, 2003; MELLO; ROCHA, 2003; CYRINO *et al*., 2005; JANK; TACHINARDI, 2007; KOVACS; OLIVEIRA, 2008; SOARES *et al*., 2008; CYRINO; TANURE, 2009) verificaram que as empresas brasileiras costumam adotar o modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON;VAHLNE, 1977): elas começam com a exportação para países com menor distância cultural, mais próximos psiquicamente. Esse processo ocorre, muitas vezes, de maneira passiva, ou seja, elas recebem pedidos inesperados de clientes de outros países.

Empresas brasileiras com maior experiência em negócios internacionais estão mais preparadas para entrar em mercados internacionais por meio de unidades de produção própria, escritórios de comercialização e alianças estratégicas com parceiros internacionais (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2002). Quando isso ocorre, há uma preferência por subsidiárias de controle integral e é feita uma opção pela internalização, possivelmente em decorrência das características culturais do brasileiro, que não divide poder e controle com facilidade (ROCHA *et al*., 2007). No caso de subsidiárias comerciais e de distribuição, as empresas brasileiras costumam preferir investimento *greenfield*; já em se tratando de unidades de produção, as aquisições são mais comuns.

Em relação às estratégias de internacionalização, Tanure *et al*. (2007) lembram que elas são ditadas, em grande parte, pelas vantagens competitivas desenvolvidas pelas empresas em seus

países de origem. Os autores afirmam que a transferência dessas vantagens competitivas tem sido um dos grandes desafios das multinacionais brasileiras:

> Um dos grandes desafios das multinacionais brasileiras, atualmente, reside na capacidade de transferir as vantagens competitivas adquiridas no país de origem e desenvolver, a partir de suas competências distintivas, modelos de negócio adaptados a diferentes contextos culturais, institucionais e mercadológicos. As dificuldades de replicar o sucesso em outras localidades são mais evidentes nas empresas cujas vantagens são fortemente baseadas no acesso privilegiado a determinados fatores de produção. (TANURE *et al*., 2007, p. 207).

Para Jank e Tachinardi (2007), as empresas brasileiras que se internacionalizaram têm competência em fatores-chave para competir com sucesso em âmbito internacional e, em geral, são campeãs nacionais em seus setores: Petrobras (petróleo); Vale (minério); Gerdau (metalurgia); Votorantim (cimento, minerais e metais); Tigre (tubos e conexões); Sabó (autopeças); Embraer (aviões); WEG (motores); Marcopolo (carrocerias para ônibus); Ambev (bebidas); Calçados Azaléia (atual Vulcabrás, em calçados) e Sadia (atual BR Foods, em alimentos).

Os tipos de vantagem competitiva e as estratégias de internacionalização são apresentados, na seqüência (Quadro 9), em forma de síntese:

**Quadro 9 – Tipos de vantagem e estratégia de internacionalização**

| | **VANTAGENS COMPARATIVAS DOMINANTES PARA O SUCESSO COMPETITIVO** | **VANTAGENS COMPETITIVAS ATUAIS DIFICILMENTE TRANSFERÍVEIS** | **VANTAGENS COMPETITIVAS ATUAIS POTENCIALMENTE TRANSFERÍVEIS** | **CONSTRUÇÃO DE NOVAS VANTAGENS** |
|---|---|---|---|---|
| **TIPOS** | Acesso privilegiado a fatores (matérias-primas e mão-de-obra) e a custos competitivos. | marca no Brasil; integração vertical base local de clientes. | tecnologia de produto; gestão de marketing; excelência em processos; gestão de operações; base global de clientes; logística e gestão da cadeia. | capacidade de inovação; capacidade dinâmica de aprendizagem; competência empreendedora. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO** | alavancar e intensificar exportações a partir do Brasil;<br>melhorar a posição na cadeia de valor a jusante (proximidade com o cliente);<br>expandir o modelo para outras localidades (se houver) com vantagens semelhantes (*resource seeking*). | alavancar e intensificar exportações a partir do Brasil;<br>expandir seletivamente os elos posteriores da cadeia (vendas, pós-vendas, montagem final);<br>modificar os modelos de negócio e desenvolver competências similares. | replicar o modelo adaptado (multinacionalização);<br>buscar a integração entre as subsidiárias. | utilizar as competências dinâmicas e de inovação para aprender em novas localidades;<br>capacidade de gerir uma rede corporativa de conhecimentos;<br>metanacionalização. |

Fonte: Cyrino; Tanure (2009, p. 31).

Deve-se comentar que marca é considerada por Cyrino e Tanure (2009) uma vantagem competitiva dificilmente transferível, o que somente é verdade se a empresa não tiver competência para gerenciar sua marca em âmbito global, aproveitando o aprendizado da construção e da gestão da marca no país de origem para construí-la em outros países. No entanto, deve-se reconhecer que não é um ativo que se transfere automaticamente, pois uma marca sólida no Brasil pode ser totalmente desconhecida em outros países. A marca é um ativo que demanda investimentos de longo prazo e de conhecimento dos fatores culturais, sociais e psicológicos que influenciam decisões de compra, tanto de consumidores quanto de compradores organizacionais em cada país ou região de atuação.

A maioria das multinacionais brasileiras ainda tem a matriz, no Brasil, como a principal referência para a gestão das atividades internacionais. As decisões são centralizadas nessa matriz e há um alto controle sobre as operações internacionais, com sistemas e procedimentos da matriz sendo replicados no exterior, de acordo com Tanure *et al*. (2007). Mas eles ressalvam que boa parte dessas empresas está migrando para um pensamento policêntrico, adaptando suas estratégias para cada mercado e dando mais autonomia para as operações globais. Empresas brasileiras que adotam o pensamento global, criando redes globais para traçar estratégias transnacionais, contudo, constituem ainda uma rara exceção.

Ao analisar os casos das empresas Construtora Norberto Odebrecht, Petrobras e Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Oliveira Júnior (2007) encontrou iniciativas estruturadas para a transferência de conhecimento e para a adoção de uma abordagem de rede a fim de viabilizar fluxos de conhecimento. No entanto, ficou claro que a adoção de práticas que valorizam o

compartilhamento de conhecimento aumenta com a experiência internacional e com a relevância da operação internacional para a multinacional brasileira.

Em outras palavras, as empresas multinacionais brasileiras ainda têm um longo caminho a percorrer. E entre os principais desafios estão justamente adotar uma visão global, ampliando os mapas mentais dos gestores para além das atuais fronteiras geográficas (CYRINO; TANURE, 2009; ROCHA *et al*., 2009). Sendo entrantes tardias, as empresas brasileiras precisam adotar posturas mais ousadas: abordagens internacionais mais imediatas, como as *Born Global*, parecem ser, em geral, mais apropriadas do que as graduais de Uppsala, se o país quiser de fato ser considerado um importante jogador global nas próximas décadas.

Como foi mencionado anteriormente, o processo de internacionalização de empresas brasileiras tem sido mais tímido do que nos demais países BRIC, especialmente na China e na Índia. Embora seja quase impossível replicar estratégias de desenvolvimento adotadas por outras economias e obter resultados iguais, Levy *et al*. (2008) identificaram algumas políticas chinesas que poderiam ser consideradas para o Brasil. Dentre elas, está a política de inovação, que concentrou geograficamente os incentivos à geração e transferência de tecnologia, contribuindo para o desenvolvimento das indústrias intensivas em conhecimento.

Os autores recomendam a concentração de esforços "na geração e transferência de tecnologia, articulando-os com os *clusters* de desenvolvimento tecnológico e com os centros de ensino e pesquisa, tanto públicos como privados" (Levy *et al*., p. 194). Além disso, recomendam adotar a política de qualificação de mão-de-obra chinesa, que concentrou os gastos em educação nas carreiras mais científicas, compatíveis com as necessidades do desenvolvimento industrial. Em conclusão, fizeram sugestões para aumentar a produção e a exportação de bens intensivos em conhecimento.

O Brasil tem muitos casos de sucesso (GIÃO *et al*., 2008; CASANOVA; HOEBER, 2009; CARVALHO; BARCELLOS, 2009; HÉAU *et al*., 2009; ARRUDA *et al*., 2009, entre outros) para contar sobre a internacionalização de suas empresas, com conseqüências muito positivas (CASSANO *et al*., 2007, p. 7-8):

- o aumento do lucro operacional em detrimento dos resultados financeiros;
- a absorção de tecnologia e processos para atendimento do mercado internacional;

- o redirecionamento da estratégia competitiva de orientação para custos (com baixa qualidade) para orientação para diferenciação;
- a maior capacitação e produtividade da mão-de-obra nacional;
- a melhoria dos processos gerenciais e a redução de custos administrativos.

A Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (Sobeet) divulgou que o Brasil já tem aproximadamente mil empresas com algum interesse no exterior. Na média, o índice de internacionalização das empresas – que considera o peso de ativos, receita e funcionários no exterior em relação ao total, segundo metodologia da UNCTAD – subiu de 14,9%, em 2007, para 17,4%, em 2008. Além disso, 73,5% das empresas pesquisadas pretendem manter ou aumentar investimentos no exterior no curto prazo (até 2010), o que evidencia uma tendência positiva rumo ao comprometimento dessas empresas com seus negócios internacionais. A pesquisa listou as 57 multinacionais brasileiras mais internacionalizadas. No Quadro 10 a seguir as 15 maiores empresas do *ranking* são apresentadas:

**Quadro 10 – Multinacionais brasileiras mais internacionalizadas**

| CLASSIFICAÇÃO | EMPRESA OU GRUPO | SETOR DE ATIVIDADE | ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO (%) |
|---|---|---|---|
| 1 | JBS Friboi | Alimentos | 68,4 |
| 2 | Construtora Norberto Odebrecht | Construção e engenharia | 63,0 |
| 3 | Grupo Gerdau | Metalurgia e siderurgia | 55,9 |
| 4 | Metalfrio | Eletroeletrônica | 49,6 |
| 5 | Coteminas | Têxtil, couro e vestuários | 44,2 |
| 6 | Ibope | Serviços especializados | 42,5 |
| 7 | Sabó | Veículos e peças | 40,4 |
| 8 | Magnesita | Mineração | 38,3 |
| 9 | Marfirg | Alimentos | 34,3 |
| 10 | AmBev | Bebidas | 30,1 |
| 11 | Vale | Mineração | 29,0 |
| 12 | Artecola | Química e petroquímica | 27,7 |
| 13 | Marcopolo | Veículos e peças | 25,2 |
| 14 | WEG | Mecânica | 21,2 |
| 15 | Gol | Transportes e logística | 20,6 |

Fonte: Mutinacionais (2009, p. 22).

Especificamente no setor de franquias, com relação à internacionalização das redes brasileiras, há atualmente 59 redes atuando no exterior (Quadro 11, a seguir), em todos os continentes, e o número cresce constantemente. Ao mesmo tempo em que esse número mostra

o amadurecimento do setor, evidencia a grande oportunidade de crescimento, pois há quase 1400 redes franqueadoras atuando no país e mais de mil são nacionais, ou seja, há um percentual ainda muito baixo de empresas que atuam no exterior.

## Quadro 11 – Redes franqueadoras brasileiras no exterior

| | Setor | Empresa / Marca | Países de atuação |
|---|---|---|---|
| 1 | Escolas de Idiomas | ABC- AMERICAN BRAZILIAN CENTER | Portugal |
| 2 | Vestuário | AKAKIA | Angola |
| 3 | Escolas de Idiomas | ALPS | EUA |
| 4 | Alimentação | AMOR AOS PEDAÇOS | Portugal |
| 5 | Educação e Treinamento | ANGLO-AMERICANO FORMANDO EMPREENDEDORES | Paraguai |
| 6 | Acessórios Pessoais e Calçados | AREZZO | Paraguai, Portugal, Venezuela e China |
| 7 | Limpeza e Conservação | ASTRAL | Portugal |
| 8 | Cosméticos e Perfumaria | BIOMIST | Portugal |
| 9 | Educação e Treinamento | BIT COMPANY | Portugal, Equador e Angola |
| 10 | Alimentação | BOB´S | Angola, Portugal |
| 11 | Alimentação | CAFÉ DO PONTO | Paraguai |
| 12 | Vestuário | CANTÃO/REDLEY | África do Sul, Alemanha, Colômbia, Emirados Árabes, Estados Unidos, França, Itália,Canadá e Austrália |
| 13 | Acessórios Pessoais e Calçados | CARMEN STEFFENS | Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Uruguai, Argentina e Austrália |
| 14 | Alimentação | CASA DO PÃO DE QUEIJO | Estados Unidos, Portugal |
| 15 | Escolas de Idiomas | CCAA | Argentina, Chile, Estados Unidos, Japão, Portugal, Guatemala e El Salvador |
| 16 | Educação e Treinamento | CDI | Japão |
| 17 | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | CHAMMA DA AMAZÔNIA | Portugal |
| 18 | Acessórios Pessoais e Calçados | CHILLI BEANS | EUA e Portugal |
| 19 | Alimentação | CHINA IN BOX | México |
| 20 | Móveis, Decoração e Presentes | CLOSET & CIA | Chile, Paraguai, Bolivia |
| 21 | Vestuário | COLCCI | Guatemala, Arábia Saudita, Portugal, Espanha, Japão, França e EUA |
| 22 | Limpeza e Conservação | COMBATE | Estados Unidos, Portugal |
| 23 | Negócios, Serviços e Conveniência | COSTURA DO FUTURO | Angola e México |
| 24 | Comunicação, Informática e Eletrônicos | DATASUL | Argentina, Chile, Colômbia |
| 25 | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | DEPYL ACTION | Venezuela |
| 26 | Escolas de Idiomas | ESCOLAS FISK | Angola, Argentina, Estados Unidos, Japão, Paraguai |
| 27 | Hotelaria e Turismo | EXPERIMENTO | México |
| 28 | Bebidas, Cafés, Doces e Salgados | FÁBRICA DI CHOCOLATE | Espanha, Inglaterra, Japão, México e Portugal |
| 29 | Vestuário | GREEN | Portugal, Emirados Árabes e Angola |
| 30 | Vestuário | HERING STORE | Arábia Saudita, Paraguai, Venezuela, Uruguai, Guatemala e Bolívia |
| 31 | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | HOKEN | Nigéria, Espanha, Paraguai, Portugal e Bolívia |
| 32 | Vestuário | HOPE LINGERIE | Israel |
| 33 | Entretenimento e Lazer | IGUI | Argentina, Portugal |
| 34 | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | JACQUES JANINE | Estados Unidos |
| 35 | Vestuário | LILICA & TIGOR | Colômbia, Itália, Portugal, Peru, Libano e Guatemala |
| 36 | Livrarias e Papelarias | LIVRARIA E PAPELARIA NOBEL | Espanha, Portugal e Angola |
| 37 | Serviços Automotivos | LOCALIZA RENT A CAR | Argentina, Chile, Equador, Paraguai, Bolívia, Peru, Colômbia e Uruguai |
| 38 | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | MAGRASS | Paraguai |
| 39 | Educação e Treinamento | MICROCAMP INTERNACIONAL | Portugal |
| 40 | Comunicação, Informática e Eletrônicos | TOTVS (MICROSIGA) | Argentina, México, Chile, Paraguai, Porto Rico e Portugal. |
| 41 | Alimentação | MISTER SHEIK | Angola |
| 42 | Acessórios Pessoais e Calçados | MORANA | EUA e Portugal |
| 43 | Vestuário | MORMAII | México, Portugal e França |
| 44 | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | MUNDO VERDE | Angola e Portugal |
| 45 | Cosméticos e Perfumaria | O BOTICÁRIO | Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Uruguai, Bolívia, Peru, Africa do Sul, Colômbia, Angola e Emirados Árabes |
| 46 | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | ORTHODENT | Portugal |
| 47 | Alimentação | PASTELÂNDIA | EUA |
| 48 | Vestuário | PUC | Arábia Saudita |
| 49 | Vestuário | RICHARDS | Portugal e Angola |
| 50 | Vestuário | ROSA CHÁ | EUA, Portugal e Turquia |
| 51 | Negócios, Serviços e Conveniência | SAMBA38 | EUA |
| 52 | Limpeza e Conservação | SAPATARIA DO FUTURO | México e Angola |
| 53 | Alimentação | SHOWCOLATE | Espanha, Estados Unidos, Portugal, Honduras, Chile, México, Portugal, Peru, Panamá e Guatemala |
| 54 | Alimentação | SPOLETO | México e Espanha |
| 55 | Cosméticos e Perfumaria | TRUSS COSMETICS | Angola |
| 56 | Acessórios Pessoais e Calçados | VIA UNO | África do Sul, Alemanha, Guadalupe, Grécia, Cuba, Canadá, Argentina, Filipinas, França, Chile, Emirados Árabes, Egito, Espanha, Itália, México, Venezuela,Holanda, Peru, Jordânia, Portugal, Costa Rica, Panamá, Peru e Colômbia |
| 57 | Alimentação | VIVENDA DO CAMARÃO | Paraguai |
| 58 | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | WERNER COIFFEUR | Angola |
| 59 | Escolas de Idiomas | WIZARD | EUA, Japão, Portugal, Irlanda e México |

Fonte: dados cedidos pela ABF, em junho/2009.

O modo de entrada não necessariamente se dá por meio do *franchising*; há casos de IED com loja própria ou mesmo de estágios iniciais de inserção, como a exportação de produtos. Tanto Vance *et al*. (2007) quanto Madeira (2008) verificaram por meio de suas pesquisas que a Escola de Uppsala é uma das teorias que mais contribuem para explicar o processo de internacionalização de empresas franqueadoras brasileiras. Freire e Rocha (2003, p. 125) chegaram a mesma conclusão ao analisarem o caso de O Boticário:

> No caso de O Boticário, a empresa passou pelos estágios de não exportação, para exportação de produtos através de agentes (venda de produtos para terceiros em outros países, que se encarregavam da venda), para posteriormente partir para o investimento direto (estabelecimento de lojas próprias e franqueadas).

Todavia, a escolha tanto do modo de controle quanto da localização, por vezes, acontece em circunstâncias que nada têm a ver com a estratégia da empresa franqueadora. No caso da empresa Pastelândia, por exemplo, uma franqueada brasileira se propôs a levar a franquia para os Estados Unidos (PESSÔA; ROCHA, 2003). No caso de O Boticário (FREIRE; ROCHA, 2003), a ida para Portugal não foi fruto de uma análise das opções de expansão, mas uma decisão de caráter oportunista: a empresa aceitou a proposta de abertura de lojas feita por parentes de franqueados bem-sucedidos no país.

Além do modo de entrada e da localização, outra questão chave para empresas franqueadoras é a escolha dos franqueados, se a forma de internacionalização for o sistema de franquias, é claro. Como ocorreu no caso de O Boticário, recém mencionado, é comum que empresas brasileiras escolham pessoas já conhecidas, pois a confiança nas relações é muito importante em processos de internacionalização de empresas brasileiras (TANURE *et al*., 2007). Blundi e Rocha (2003) viram que, na escolha de parceiros caso viessem a se internacionalizar, os franqueadores prefeririam estar em contato com países cuja cultura não fosse muito diferente da nossa. Os autores observaram, ainda, que os franqueadores procuram relações nas quais possam compartilhar alguns referenciais.

Embora ainda sejam poucas as redes no exterior, há muitos incentivos para a internacionalização delas. Um deles é o trabalho realizado pela ApexBrasil e pela ABF. No final de 2008, a ABF encerrou a segunda edição do projeto de internacionalização de franquias brasileiras em parceria com a ApexBrasil e se preparava para a renovação para o

biênio 2009/10. Inclusive dois dos diretores da ABF acabaram de assumir os cargos de secretários executivos do WFC.

Segundo afirmou Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF, o balanço do projeto é positivo, tanto na dimensão institucional quanto na de negócios. Em relação aos resultados de negócios, a ABF e as redes Lilica Ripilica, Carmen Steffens, Livraria Nobel, Showcolate, *Global Franchise*, Bob`s, Wizard, Morana e Flytour participaram de eventos em mais de 20 países, inaugurando 45 unidades no exterior até meados de 2008, o que gerou divisas que ultrapassaram a marca dos dois milhões de dólares (ABF, 2009b). Os recursos desse projeto são aplicados no desenvolvimento de inteligência comercial, na promoção de *workshops* de informação e na capacitação das empresas, além da participação em importantes feiras internacionais do setor e da realização de missões comerciais e de prospecção a novos mercados.

Alguns exemplos da participação do Brasil em eventos internacionais do setor foram as recentes 49ª Convenção Anual do *Franchising* da IFA, que ocorreu em fevereiro/2009, nos Estados Unidos, do qual participaram dez empresários brasileiros, e a *Franchise Expo Paris*, principal feira internacional de negócios em franquia da Europa, que aconteceu em março/2009, na França. A cada ano, a *Franchise Expo Paris* tem um país convidado de honra e, nessa edição, foi o Brasil. As redes brasileiras de franquia presentes na exposição foram Arezzo, Bob´s, IGUI, Hering, Morana, Mar Rio, O Boticário e Via Uno.

Tais redes buscam intensificar seus projetos de expansão internacional, por isso apresentaram seus conceitos de negócios ao mercado francês. A franquia Via Uno – marca de calçados e acessórios femininos com 84 lojas no exterior – foi agraciada com o prêmio *Business Award Franchise* 2009. Concorreram ao prêmio diversas franquias brasileiras, pois participam da avaliação apenas franquias com origem no país homenageado. O principal critério para a escolha do vencedor é o desempenho internacional da franquia e a aceitação de seu modelo de negócio bem como de seus produtos/serviços no mercado internacional (ABF, 2009b).

Outra rede premiada no exterior recentemente foi a Spoleto, de alimentação, na 22ª edição da *Feria Internacional de Franquicias*, que ocorreu em março/2009, no México, realizada pela *Asociación Mexicana de Franquicias*, que tem por objetivos promover, divulgar e fomentar o

desenvolvimento do sistema de franquias no segundo maior mercado do setor na América Latina (ABF, 2009b).

# 2 MUNDO DAS MARCAS

Nesta seção, propõe-se uma imersão ao mundo das marcas. Inicia-se com algumas definições consideradas relevantes para a compreensão do tema. Em seguida, faz-se uma análise da evolução do papel das marcas ao longo do tempo e procura-se explicar a expressão "gestão de marcas" em âmbito geral e no contexto brasileiro, o que vai possibilitar tratar da gestão internacional de marcas na seqüência. Ao abordar esse assunto, são feitas considerações sobre o marketing global, as estratégias de marketing global e as marcas globais. Por considerar o tema atual e pertinente ao estudo, faz-se também uma reflexão sobre o potencial contributivo da marca de origem para a construção de marcas globais. Finaliza-se com considerações sobre a internacionalização de marcas brasileiras, com a descrição da construção da marca Brasil e com uma análise sobre seu papel como marca de origem para empresas e produtos brasileiros comercializados no exterior.

## 2.1 Definições

Em primeiro lugar, cabe definir uma marca. Em 1955, Gardner e Levy escreveram um artigo na *Harvard Business Review* intitulado "O produto e a marca", no qual já reconheciam que a marca é mais do que um nome utilizado para diferenciar fabricantes de produtos – é um símbolo complexo que representa várias idéias e atributos. Além disso, os autores afirmavam que os atributos funcionais dos produtos não seriam suficientes para diferenciar as marcas; para tal, seria necessário desenvolver atributos emocionais ou "de imagem".

Atualmente, a definição mais utilizada é a da *American Marketing Association* (AMA), que foi escrita em 1960 e está presente no livro de Kotler e Keller (2006, p. 269): uma marca é "um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes". Essa definição contém as funções básicas de uma marca: identificar e diferenciar.

Já Bedbury (2002, p. 37) dá uma longa definição de marca, que é importante por chamar a atenção para diversos pontos vitais à construção de marcas no século XXI, como o fato de as marcas adquirirem vida própria na mente dos consumidores:

> A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia. [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las.

Numa perspectiva de autor europeu, Kapferer (2004, p. 14) define marca como "um sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo", que poderíamos interpretar como o benefício. Esse autor adota uma concepção holística, na qual as marcas são vistas como objetos vivos que se relacionam com os consumidores.

A definição de Perez (2004) parece considerar, ainda que não propositalmente, as visões de Gardner e Levy (marca é um símbolo), de Bedbury (marca é um conceito psicológico) e de Kapferer (marca é um objeto vivo). Para ela, "a marca é uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina" (PEREZ, 2004, p. 10).

Levando em conta as afirmações de autores como Aaker (1998), Keller (2003), Bedbury (2002) e Kapferer (2004), entre outros, Khauaja (2005, p. 23-4) propõe a definição de uma marca sólida como sendo aquela que

a) conta com produtos e serviços na empresa que possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo;
b) é lembrada pelos consumidores potenciais;
c) possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo;
d) é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo;
e) mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo;
f) é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo;
g) possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa;
h) possui um portfólio que ajuda a construir sua imagem;

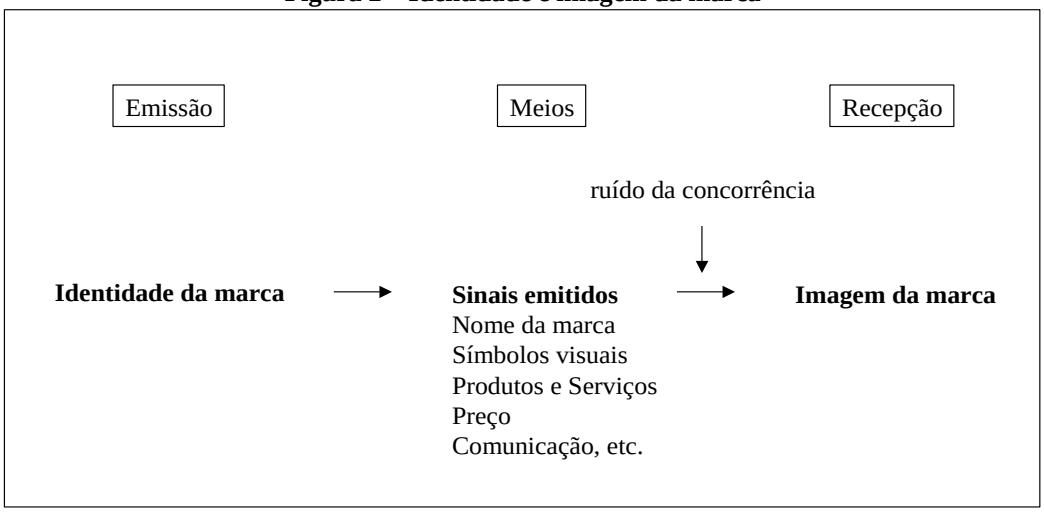
i) possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de marketing da empresa;
j) cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo;
k) garante a lucratividade da empresa ou, pelo menos, da unidade de negócio;
l) possui valor patrimonial elevado.

Uma vez mencionadas algumas definições de marca, deve-se esclarecer que são utilizadas no presente estudo as definições de Perez (2004) para marca e de Khauaja (2005) para marca sólida. Quanto á questão referente à gestão de marcas, em seguida, serão apresentados e discutidos alguns conceitos-chave, que são identidade, posicionamento e imagem. O objetivo é diferenciá-los.

Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 47/54) defendem que a identidade de marca é "a pedra fundamental para a estratégia de marca". Eles definem identidade de marca como "um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter". Os autores afirmam que uma marca forte deve ter uma identidade rica e clara, a fim de formar uma imagem sólida e pertinente na mente dos consumidores. Se a empresa for eficaz na construção de sua marca, a percepção dos consumidores, isto é, a imagem da marca, será equivalente à identidade da marca, que representa aquilo que a empresa deseja que sua marca signifique.

Kapferer (2003) faz uma clara distinção entre identidade e imagem, colocando a primeira como um conceito de emissão e a segunda como um conceito de recepção. Isso significa que a identidade é a concepção que a marca tem de si mesma e a imagem é uma decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca. Na figura a seguir (Figura 2) mostra-se a diferença entre identidade e imagem:

**Figura 2 – Identidade e imagem da marca**




Fonte: adaptado de Kapferer (2003, p. 87).

Para emitir a identidade da marca, parte-se da própria identidade da empresa que é "aquilo que permite à organização ou uma parte da organização ter a sensação de existir como um ser coerente e específico, assumindo sua história e ocupando um espaço em relação aos outros" (KAPFERER, 2003, p. 84).

O primeiro esforço de construção de uma identidade de marca deve estar orientado para os empregados, dado que "o ponto de partida para o impacto no ambiente externo é a realidade interna da empresa" (TAVARES, 1998, p. 74). Para projetar uma determinada imagem, os dirigentes da empresa precisam cuidar da realidade interna. Assim como as marcas, uma identidade corporativa sólida precisa se basear nos valores organizacionais, que devem, de fato, ser praticados no dia-a-dia. A seguinte citação resume bem a relação entre identidade corporativa, público interno e imagem refletida para o público externo:

> A identidade corporativa deriva das experiências da empresa, desde sua fundação, de seus registros cumulativos de sucessos e fracassos, além de suas perspectivas. Ela descreve as características centrais e permanentes da empresa que devem ser conhecidas pelos empregados. A imagem é refletida e a identidade é construída a partir de ações internas, para produzir impacto externo junto a seus vários públicos. A identidade deve prescrever o conjunto de valores e princípios que esses públicos associam com a empresa. (TAVARES, 1998, p. 74).

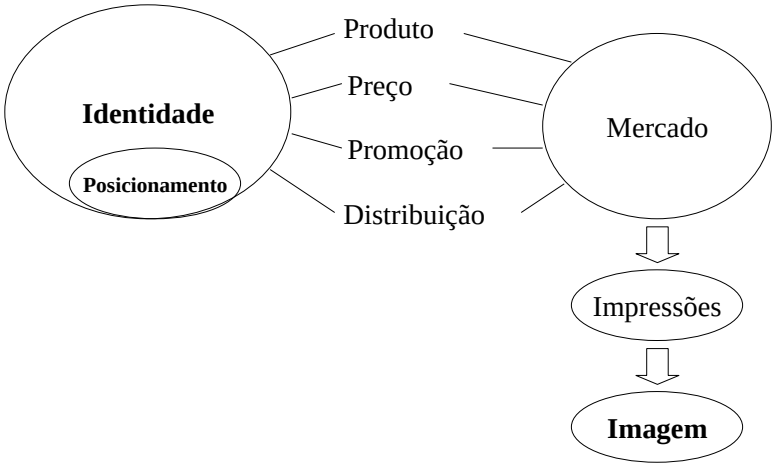
Para Keller e Machado (2006, p. 83), o conceito de identidade refere-se aos valores centrais da marca, que são "os conjuntos de associações abstratas (atributos e benefícios) que caracterizam os cinco a dez aspectos ou dimensões mais importantes de uma marca". Essas dimensões devem sintetizar o que a marca representa. Se uma marca sólida como Brastemp,

por exemplo, realizasse uma sondagem de marca, os consumidores provavelmente citariam como valores centrais o *design* dos produtos; a tecnologia; a inovação; o serviço e a campanha publicitária que popularizou a expressão "não é uma Brastemp", a qual remete ao que há de melhor no mercado. Os autores defendem que, para dar mais foco àquilo que uma marca representa, deve-se definir a alma da marca, isto é, uma frase curta que capture a essência dos valores da marca. No caso do exemplo da Brastemp, possivelmente a alma seria "qualidade incomparável".

O outro conceito fundamental citado anteriormente é o de posicionamento, que, segundo Kotler e Keller (2006, p. 305), "é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo". O termo foi disseminado pelos consultores de marketing Ries e Trout (2002), os quais defendem que o que importa é aquilo que está na cabeça do cliente. Sendo assim, é preciso construir a identidade da marca e, por meio de estratégias de marketing adequadas para ela, posicioná-la na mente dos clientes para que eles formem uma imagem da marca condizente com a identidade construída.

Por meio da apresentação da figura a seguir (Figura 3), mostra-se a relação entre todos esses elementos, entre os quais deve haver coerência ao longo do tempo:

**Figura 3 – Identidade, posicionamento e imagem de marca**




Fonte: adaptado de Telles (2004, p. 57).

Segundo Keller e Machado (2006), a declaração de posicionamento de uma marca deve descrever como ela pode competir contra um conjunto de concorrentes em um mercado definido. Assim, a declaração deve conter o público-alvo da marca (para quem a marca se destina); a estrutura de referência competitiva (quem é a marca) e o conjunto de diferenciação da marca (o que faz a marca). No conjunto de diferenciação, explicitam-se os pontos de paridade da marca, que são as associações que os consumidores acreditam ser necessárias para que a oferta seja legítima e tenha credibilidade em uma determinada categoria de produtos, e os pontos de diferença, que são as associações de marca fortes, favoráveis e exclusivas.

O conceito de elementos da marca também é muito importante. Esses elementos são justamente aqueles que servem para identificar e diferenciar a marca, podendo ser legalmente protegidos (KELLER; MACHADO, 2006). São elementos de marca: nome; domínios na internet logotipos e símbolos; personagens; *slogans*; *jingles* e embalagens. Perez (2004, p. 47), em uma perspectiva semiótica, chama esses elementos de expressividade da marca. Ela afirma:

> As marcas se expressam por meio do nome que apresentam, do logotipo, da forma e do *design* dos produtos que encarnam, da embalagem e do rótulo, da cor, do *slogan*, do *jingle*, da personalidade, do personagem que representa, de um mascote, além de outros recursos e do contexto organizacional, envolvendo os funcionários e os parceiros e suas relações com o meio social.

De acordo com Gobé (2002, p. 117) – autor que cunhou o termo “marca emocional” –, os elementos da marca necessitam despertar os sentidos dos clientes ou consumidores: “a oferta comercial de produtos similares prolifera e o elemento sensorial pode ser o fator-chave na escolha de determinado produto”. Sendo assim, ele sugere que sejam utilizados sons, cores, sabores, formas e aromas para despertar os cinco sentidos (audição, visão, paladar, tato e olfato) e, se possível, gerar um efeito sinestésico, isto é, a convergência dos sentidos.

De fato, questões relacionadas aos sentidos “formam impressões em nossa memória, porque são responsáveis por associações mentais que colaboram para a construção de sentido” (PEREZ, 2004, p. 47). A finalidade é que a marca consiga penetrar nos sentidos dos consumidores e causar sensações agradáveis, ocasionando uma aproximação que, se for bem-sucedida, estabelecerá uma conexão, de preferência emocional.

Gobé (2002) propõe que os gestores de marcas se façam as seguintes perguntas para despertar os cinco sentidos e promover uma conexão emocional entre os consumidores e as empresas e seus produtos:

a. que tipo de música pode ser tocado, num ponto de venda, para que seja transmitida a identidade emocional da marca?
b. que padrões de cor poderão transmitir a emoção adequada a minha marca?
c. que imagens no ambiente permitirão ao consumidor identificar minha marca?
d. o fato de servir alimentos pode afetar o comportamento do meu consumidor?
e. o aroma pode criar associações positivas com uma marca?
f. como transformar o toque numa experiência da marca?

Algumas marcas investem em despertar os cinco sentidos dos clientes e conseguem de fato fazê-lo. A marca Coca-Cola, por exemplo, procura fazer isso no momento de consumo do produto. Supondo o consumo da garrafa de 290 ml, o consumidor tem a experiência de ver e pegar a garrafa no formato único da Coca-Cola e, de preferência, gelada. Ele ouve o som do gás sendo liberado no momento da abertura da tampa e o som do produto sendo despejado no copo. O consumidor sente o cheiro do produto e tem a sensação do gás e da espuma ao aproximar o rosto do copo; por fim, ele sente o sabor do produto. Os elementos de marca, dessa forma, como se viu, ajudam a construir a identidade da marca.

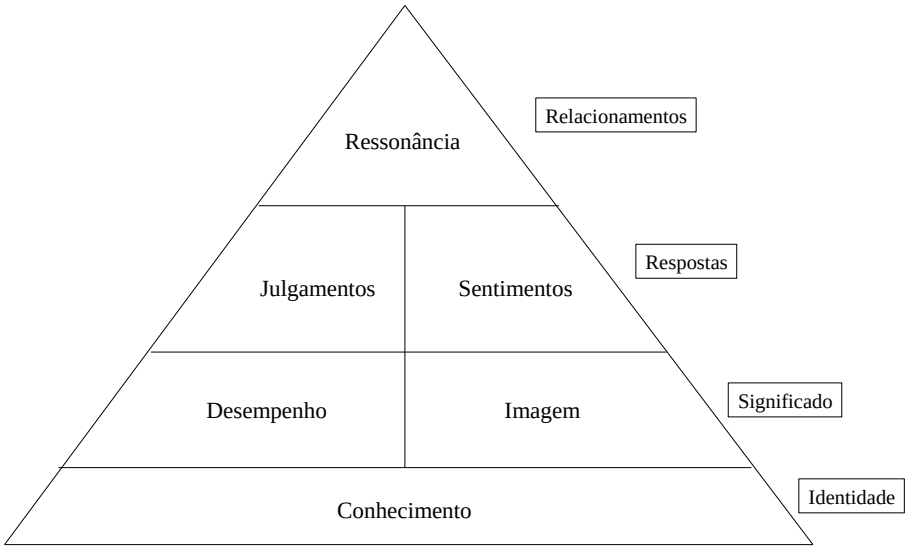
No que tange à construção de marcas, Keller (2003) propõe quatro passos:

a) garantir a identificação da marca com os clientes e a associação, em suas mentes, da marca com uma categoria de produtos específica ou com uma necessidade dos clientes;
b) estabelecer o significado (ou essência) da marca na mente dos clientes, criando uma ligação entre as associações tangíveis e intangíveis da marca com determinadas propriedades;
c) verificar as respostas dos clientes à identidade e ao significado da marca;
d) converter a resposta à marca num relacionamento de lealdade entre os clientes e a marca.

Trata-se de passos que incluem questões fundamentais para a construção de marca: a identidade da marca; o significado da marca; as respostas à marca e o relacionamento com a

marca. Com o objetivo de fornecer uma estrutura para a construção de uma marca, seguindo os quatro passos propostos, Keller elabora uma pirâmide que chama de modelo *customer based brand equity* (CBBE), a qual vem ilustrada a seguir (Figura 4).

**Figura 4 – Pirâmide de construção de *brand equity***




Fonte: Keller (2003, p. 76).

Para construir a identidade da marca, é necessário incentivar o conhecimento dela entre os clientes potenciais. Ocorre que, mais do que apenas lembrar o nome da marca, o conhecimento inclui relacionar a marca (nome, logomarca, símbolos, entre outros) a certas associações na memória. O autor ainda ressalta a necessidade de o conhecimento da marca ser profundo (o consumidor espontânea e facilmente lembra-se da marca) e amplo (variedade de situações de compra e de uso nas quais os elementos da marca vêm à mente).

O desempenho refere-se à qualidade do produto. Keller (2003) afirma que a experiência dos clientes com a marca necessita, no mínimo, atender suas expectativas e, quando os resultados atendem ou ultrapassam as expectativas, ocorre a satisfação do cliente. Além de se referir às características intrínsecas do produto, o desempenho está relacionado aos serviços agregados, ao estilo e *design*, ao preço e à confiança e durabilidade do produto.

A imagem da marca diz respeito às características extrínsecas do produto, como o perfil dos usuários; as situações de compra e uso; a personalidade da marca; seus valores, sua história e suas experiências. São os chamados fatores intangíveis. O objetivo do desempenho do

produto e da imagem da marca é dar um significado à marca por meio da construção de associações favoráveis.

O passo seguinte, na pirâmide de Keller, refere-se aos julgamentos e aos sentimentos dos clientes em relação à marca. Os julgamentos são as opiniões pessoais dos clientes e suas avaliações da marca, ou seja, a maneira pela qual os clientes relacionam os atributos tangíveis e intangíveis para formar uma opinião acerca da marca. Sendo assim, os clientes julgam a qualidade da marca; a credibilidade da marca (e da empresa fabricante ou detentora da marca); a consideração de compra e a superioridade da marca (se é considerada única e/ou superior às demais). Já os sentimentos são as respostas emocionais motivadas pela marca, isto é, as emoções provocadas pela marca e por seu programa de marketing, a forma como a marca afeta as percepções que os clientes têm de si mesmos e de sua relação com outras pessoas.

Por fim, no topo da pirâmide, há a ressonância da marca, ou seja, a natureza do relacionamento dos clientes com a marca e a extensão de sua "sintonia" com a marca. Keller (2003) cita a Harley Davidson como marca de alta ressonância, ou seja, uma marca capaz de formar uma comunidade de usuários – o HOG (*Harley Owners Group*). A ressonância pode ser dividida em quatro categorias: lealdade (referindo-se à repetição de compra e participação no volume da categoria); vínculo pessoal (quando os clientes pensam na marca como algo especial em suas vidas); senso de comunidade e adesão ativa pelos "clientes-fãs", dispostos a investir tempo, dinheiro, energia e outros recursos na marca, além de adquiri-la. O autor também fornece, como exemplo, a criação de *sites* na internet para a discussão de assuntos relacionados à marca.

O conceito de *brand equity* (que pode ser traduzido por patrimônio da marca) começou a ser discutido no final da década de 1980. Dois marcos dessa discussão foram a conferência realizada pelo *Marketing Science Institute* sobre o tema (LEUTHESSER, 1988) e o livro de Aaker *Managing brand equity*, lançado em 1991. A definição de *brand equity* mais utilizada em publicações de marketing e de marcas é a de Aaker (1998, p. 16): "é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela". Com base nessa definição, o autor também propõe um modelo para

construção de marcas, mas, neste estudo, será considerado o modelo de Keller (2003), descrito anteriormente.

O *brand equity* pode ser construído mediante a escolha de elementos de marca, por meio das estratégias do composto de marketing (estratégias de produto, determinação de preços, escolha dos canais de distribuição e estratégia de comunicação integrada) e da alavancagem de associações de marca secundárias. Segundo Keller e Machado (2006, p. 189) "as marcas podem ser associadas a outras entidades ou fontes de associação que têm suas próprias estruturas de conhecimento na mente do consumidor". Com isso, os consumidores podem inferir que as associações que caracterizam as outras entidades também valem para a marca.

As associações secundárias, conforme mostraram Keller e Machado (2006), são as seguintes:

- empresas (pela estratégia de arquitetura de marcas, explicada mais adiante);
- países ou regiões (marca de origem, que será explicada em subseção exclusiva);
- canais de distribuição (estratégias de canal);
- outras marcas (mais conhecido pelo termo *co-branding*; por exemplo, o carro Renault Clio O Boticário);
- personagens (por exemplo, personagens criados como o peru da Sadia, o tigre da Kellogg's e o Garoto Bombril; o dono da empresa, como o Silvio Santos para o SBT, ou ainda personagens utilizados por meio de licenciamento, como os personagens da Disney);
- porta-vozes (por meio de endosso, o que é muito utilizado pela indústria farmacêutica, que convida grandes nomes da medicina para proferir palestras em congressos patrocinados pela empresa ou por seu medicamento);
- endosso de celebridades (por exemplo, o Pelé endossa uma série de produtos relacionados ao esporte);
- eventos esportivos e culturais (por meio de patrocínios, como Olimpíadas e Copa do Mundo);
- outras fontes (prêmios, *rankings* e selos de associações respeitadas, entre outras).

Por fim, cabe ainda mencionar os conceitos de extensão e de arquitetura de marcas. Quanto à extensão da marca, Olins (1989) sugere que a empresa pode optar por uma estratégia

monolítica, ou seja, utilizar apenas uma marca (estratégia comum entre empresas orientais como a japonesa Yamaha, que vende desde instrumentos musicais a motocicletas); pode valer-se de uma estratégia diferenciada, isto é, a empresa utiliza diversas marcas (como faz a americana Procter & Gamble) ou, ainda, pode usar uma estratégia mista, na qual uma marca endossa as demais, tornando-se dependente da primeira (a anglo-holandesa Unilever passou a adotar essa estratégia recentemente, reforçando em sua comunicação que a empresa que fabrica o detergente em pó OMO também fabrica outras marcas, como os produtos de beleza com as marcas Seda, Dove e Lux e até alimentos e bebidas como Kibon, Hellmann's e Ades).

O conceito de arquitetura de marcas surgiu, na década de 1990, com os processos de fusões e aquisições de marcas. Nesses casos, as empresas viram-se diante do desafio de gerenciar portfólios de marcas enormes e, algumas vezes, conflitantes. Daí, então, surgiu o termo "arquitetura" que, segundo Keller e Machado (2006, p. 214), "envolve decidir quais nomes de marca, logotipos, símbolos etc. devem ser utilizados em quais produtos, assim como a natureza dos elementos de marca novos ou existentes a serem aplicados a novos produtos".

Os autores propõem uma hierarquia de marcas, que envolve níveis múltiplos: marca corporativa, marca de família, marca individual e item ou modelo. A indústria automobilística costuma fazer uso dessa hierarquia: a empresa Fiat (marca corporativa), por exemplo, criou a marca Palio (marca de família), com a variação "Weekend" (nome individual) e o modelo 2.0, ou seja, o "Fiat Palio Weekend 2.0".

## 2.2 Papel das marcas

Para muitos estudiosos, as primeiras marcas se originaram na arte (SOUZA; NEMER, 1993), mas há quem defenda que bandeiras e brasões foram as primeiras marcas, dado que constituem, de um lado, um símbolo que representa valor e, de outro, um grupo de pessoas que acredita naquilo que é representado por esse símbolo (NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007). Nesse contexto, considera-se que os símbolos de religiões são marcas, assim como os símbolos representados por figuras da natureza – como o sol, a lua e o fogo – que eram desenhadas nas cavernas pelo homem pré-histórico.

Apesar da impossibilidade de identificar ao certo a primeira marca, sabe-se que a preocupação de possuir um nome forte – conhecido e imbuído de significados positivos – para uma determinada parcela da sociedade vem desde a Antiguidade, período que se iniciou com a invenção da escrita (KHAUAJA; ALMEIDA PRADO, 2008). Mas apenas séculos mais tarde, com o surgimento das primeiras lojas varejistas, que afastaram o produtor do comprador, os produtores criaram as primeiras marcas de qualidade de que se tem registro histórico[12]. Eram os selos de pureza ou de alta qualidade, que serviam de garantia para o varejista e para o cliente final. Portanto, o papel das primeiras marcas era identificar a origem dos produtos ou a sua autoria, caso eles tivessem sido elaborados por artesãos.

A utilização de marcas comerciais ganhou impulso com alguns acontecimentos históricos: a invenção da prensa, em 1492, que permitiu a reprodução em série; o início da era industrial, no século XIX, que introduziu a produção em massa; o desenvolvimento das ferrovias, naquele mesmo século, que possibilitou o transporte de grandes quantidades de produtos para distâncias cada vez maiores. Segundo historiadores, até o final do século XIX, o simples fato de haver uma marca no produto já era considerado um diferencial.

Nessa época, o mercado editorial se desenvolveu rapidamente e surgiu a propaganda como forma de subsídio dos fabricantes e comerciantes que desejavam promover suas marcas. A primeira agência de propaganda foi crida por J. Walter Thompson, em 1875, marca que se mantém forte no setor até os dias atuais (NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007). Diversas marcas de bens de consumo de massa foram criadas nessa época, como a Coca-Cola (1885) e a Avon (1886). No Brasil, surgiram a malharia Hering, em 1880, e as marcas de cerveja Brahma (1888), Antarctica (1889) e Caracu (1899) (MARTINS, 2000).

Com esse breve histórico da utilização de marcas, pode-se concluir, que há muito tempo, elas exercem os papéis de identificar e de diferenciar produtos. Mas foi após a Segunda Guerra Mundial, na segunda metade do século XX, que a utilização de marcas de fato se disseminou.

---

[12] As primeiras marcas de produtos que ainda existem são Beretta (armas italianas), de 1526, e Faber-Castell (produtos alemães para escrita), de 1761, de acordo com Khauaja e Almeida Prado (2008).

Isso ocorreu porque os fabricantes começaram a ter competidores. Se, nos primeiros anos após a Revolução Industrial, o foco das empresas estava na produção em larga escala, uma vez que havia escassez de bens e quem conseguisse produzir a custos compatíveis com o poder de compra da população poderia enriquecer, a partir de 1950, com a proliferação de empresas fabricantes que comercializavam produtos cada vez mais similares, o foco migrou para o mercado. Os executivos perceberam a necessidade de diferenciar suas ofertas por meio de marcas com promessas intangíveis ("faz você se sentir melhor", "ficar mais bonito", "sentir-se mais saudável" etc.), e não mais apenas pelas características físicas de seus produtos.

Considerando um período da história mais recente, a partir da segunda metade do século XX, Semprini (2006) identifica quatro fases na evolução das marcas:

a) de 1958 a 1973, as marcas substituíram os produtos, nomeando, identificando e diferenciando-os;
b) de 1973 a 1978, o papel das marcas se manteve, mas a sociedade de consumo tornou-se alvo de crítica, por assumir a necessidade do supérfluo. Os questionamentos do *status quo* foram incentivados pela crise do petróleo. Sociedade de consumo é um dos diversos rótulos utilizados para designar a sociedade contemporânea. Para autores como Baudrillard (1970), a sociedade de consumo pode ser definida pelo consumo de signo, ou seja, o signo é a mercadoria (ponto de vista da semiótica). Para outros autores, como Barbosa (2004), a sociedade de consumo engloba o consumo de massa e para as massas, a alta taxa de consumo e de descarte de mercadorias, o sentimento permanente de insaciabilidade e, nesse cenário, o consumidor se torna um dos principais personagens sociais. Dada a importância da formação dessa sociedade para a percepção da necessidade de investir na construção de marcas por parte das empresas, cabe incluir aqui um quadro (Quadro 12), elaborado pela autora, o qual sintetiza e enumera as características e discussões que podem ser associadas à sociedade de consumo e à cultura do consumo ou do consumidor:

**Quadro 12 – Sociedade de consumo**

| SOCIEDADE DE CONSUMO | CULTURA DE CONSUMO |
|---|---|
| Sociedade capitalista e de mercado | Ideologia individualista |
| Acumulação de cultura material sob a forma de mercadorias e serviços | Valorização da noção de liberdade e escolha individual |
| Compra como a principal forma de aquisição de bens e serviços | Insaciabilidade |
| Consumo de massas e para as massas | Consumo como a principal forma de reprodução e comunicação social |
| Alta taxa de consumo individual | Cidadania expressa na linguagem do consumidor |
| Taxa de descarte das mercadorias quase tão grande quanto a de aquisição | Fim da distinção entre alta e baixa cultura |
| Consumo de moda (novidade) | Signo como mercadoria |
| Consumidor como um agente social e legalmente reconhecido nas transações econômicas | Estetização e comoditização da realidade |

Fonte: Barbosa (2004, p. 57).

No contexto da cultura do consumo, o estilo de vida sinaliza para a individualidade, a auto-expressão e o estilo pessoal. Dessa maneira, a roupa, o lazer, a comida, o carro e a bebida, entre outros aspectos, são vistos como indicadores de individualidade. Esse comportamento leva ao estágio seguinte na evolução das marcas;

c) de 1979 a 2001, as marcas ultrapassaram as fronteiras do consumo para invadir o espaço social. Tornaram-se uma entidade autônoma de comunicação e passaram a atender aos anseios dos consumidores, que não querem ser apenas informados sobre elas, mas sim estimulados e seduzidos por elas. Nessa época, ocorreu o desmoronamento do bloco comunista; logo, o modelo liberal ocidental se provou vencedor e o único a ser seguido. Nesse contexto, o consenso social sobre as marcas tornou-se ideológico e cultural: “em um período de declínio das ideologias e de crise dos grandes discursos quando o consumo parece ter se tornado o assunto dominante, as marcas tornam-se fortes indicadores, formas de agregação coletiva e identidade” (SEMPRINI, 2006, p. 6);

d) a partir de 2001, as marcas tornaram-se tema de debate público por serem consideradas representantes do modelo econômico liberal e indicadoras do bem-estar econômico, do hedonismo e do conforto. Fatores desencadeadores de crise política ou econômica – como os atentados terroristas em Nova York e cidades da Europa, o estouro da bolha da Internet, a guerra no Iraque e a mais recente crise financeira nos Estados Unidos com origem no setor de construção civil – fazem o modelo econômico vigente ser questionado e muitas pessoas conduzem a sociedade de consumo e as marcas para o cerne dessa discussão.

Sem pretender tomar partido na discussão e defender as marcas, reconhece-se que o modelo econômico e social vigente estimula e favorece a utilização de marcas por parte das empresas que pretendem ser bem-sucedidas e aumentar sua lucratividade. A multiplicação da oferta e a conseqüente saturação dos mercados fazem as marcas serem mais necessárias para identificar e diferenciar os produtos. Além disso, a diversificação dos instrumentos de comunicação e a necessidade de variar a mensagem das marcas para diferenciá-las das demais permitiram às empresas (por meio de suas marcas) estreitar os laços com seus consumidores, promovendo mais pontos de contato com eles.

As pessoas, por sua vez, no seu papel de consumidoras, esperam que as marcas lhes promovam experiências enriquecedoras, seja por aquisição de conhecimento, seja por oferecimento de momentos de lazer. O consumidor do século XXI não quer apenas comprar produtos que satisfaçam suas necessidades: ele deseja consumir idéias, histórias e emoções. E as marcas, quando bem construídas, possuem uma história, defendem idéias e transmitem emoções. Enfim, as marcas fazem parte do dia-a-dia das pessoas e são convidadas a participar do seu cotidiano. As pessoas chegam a utilizar as marcas como meio de estigmatizar outros indivíduos em interações sociais (SOUZA LEÃO; MELLO, 2008), pois quem compra uma marca teoricamente compartilha dos valores dela.

As marcas ocupam hoje um lugar tão privilegiado no mundo do efêmero que há quem se esforce para se transformar em marca, como é o caso de diversas celebridades estrangeiras e brasileiras, que, uma vez tendo conseguido esse feito, lucram muito licenciando sua marca para empresas que vendem bens e serviços. Assim, em uma época em que "as pessoas são marcas e as marcas são cultura", o que a Nike e o Michael Jordan fizeram é um *co-branding* e, embora as *Spice Girls* tenham feito anúncios da Pepsi, elas poderiam ter lançado sua própria *Spice Cola* (KLEIN, 2002, p. 85).

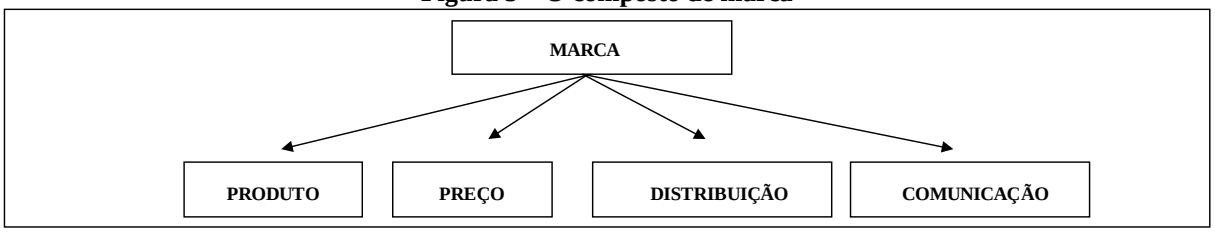
Há quem encare essa realidade com uma visão altamente crítica, como a jornalista canadense Naomi Klein (2002), que escreveu um livro – *Sem Logo* – para protestar contra as marcas. Na verdade, a autora dá uma enorme importância a elas, considerando-as o principal instrumento das corporações para "dominar" o mundo. As marcas são, então, posicionadas no epicentro do neoliberalismo. O livro, naquele momento, foi tão comentado que, além de exercer sua função de protesto, como queria a autora, ele colocou as marcas sob os holofotes, de tal forma que

muitas corporações, até então incrédulas, despertaram para a relevância da gestão das marcas, tanto em âmbito local quanto global, numa época em que o crescimento da utilização da internet ampliou o acesso a mercados distantes geograficamente.

A evolução do papel das marcas é didaticamente analisada por Semprini (2006), que defende a evolução do conceito de composto de marketing para o de composto de marca. O autor lembra que o conceito de composto de marketing surgiu na década de 1950, nos Estados Unidos, com o objetivo de formalizar o procedimento de comercialização de um produto em um determinado contexto de mercado[13]. Estávamos na era industrial e o mercado era dominado pela oferta. Nesse cenário, o produto tinha um papel privilegiado e as demais variáveis (preço, distribuição e comunicação) eram suportes funcionais para a sua comercialização.

Na década de 1970, a marca começou a ser considerada no composto de marketing como um subconjunto da comunicação e, em alguns casos, do próprio produto já que a marca nomeia o produto. Assim, nos principais livros de marketing, a marca passou a ser mencionada nos capítulos sobre produto ou sobre comunicação. Na década de 1990, a marca começou a sair da sua posição marginal no composto de marketing e a passa para uma posição central e dominante em relação às demais variáveis, que passam a ser vistas como veículo para entrega da promessa da marca. Surge, então, o composto de marca , conforme indicado na Figura 5, a seguir:

**Figura 5 – O composto de marca**




Fonte: adaptado de Semprini (2006, p. 150).

[13] Eugene Jerome McCarthy, professor de Michigan, criou o conceito de composto de marketing – mais conhecido como os 4 Ps, amplamente divulgado por Philip Kotler, professor da Universidade Northwestern, desde a primeira edição de seu livro “Administração de Marketing, análise, planejamento e controle”, em 1967 (NASCIMENTO; LAUTERBRON, 2007).

Estando a marca no coração da atividade de marketing, cabe ao menos lançar uma luz sobre o que se espera do futuro. Na conferência sobre gestão de marcas (*Thought Leaders International Conference on Brand Management*), realizada em 2007, na Birmingham Business School, em associação com a Academia de Marketing, acadêmicos discutiram questões atuais relativas ao papel das marcas e o que está na agenda desses pensadores (CHRISTODOULIDES, 2008):

a) a pesquisa na área de gestão de marcas, antes fortemente dominada pelo setor de bens de consumo de massa, já inclui outros contextos, como serviços, produtos empresariais, organizações não governamentais (ONGs), lugares e internet;
b) há a impossibilidade de controle absoluto por parte dos gestores da marca, uma vez que seus consumidores são mais influenciados por outros consumidores e por comunidades do que pelo próprio esforço de marketing da empresa. Comunidades e redes sociais – como *Orkut*, *MySpace* e *Facebook* – se apropriam das marcas e influenciam tanto as escolhas individuais quanto as decisões das empresas;
c) em conseqüência, os consumidores deixam de ser passivos ouvintes e tornam-se parceiros das marcas na busca da construção de significado e da criação de valor. Nesse contexto, a comunicação de marketing evolui para a ênfase na construção de relacionamentos. A interatividade não diz respeito tão somente à comunicação dos consumidores com a empresa, mas também à resposta da empresa para os consumidores. A marca que antes tinha a responsabilidade de identificar e diferenciar, agora deve também construir e manter relacionamentos.

No século XXI, as marcas exercem os papéis de variável econômica para as empresas, de realidade industrial associada a produtos concretos, de ser semiótico permeado de comunicação, de dispositivo de formalização e de valorização de sentido e de objeto sociológico. Semprini (2006, p. 322) conclui que

> sua onipresença no espaço público, sua capacidade para marcar o simbólico e o imaginário coletivos, sua propensão para movimentar a opinião pública e chamar a atenção da mídia, suas funções de intermediário identitário ou de bandeira coletiva deslocam a marca da única esfera do consumo e a projetam no próprio cerne dos comportamentos sociais, das lógicas de trocas, dos mecanismos de construção de identidade dos indivíduos e dos grupos.

## 2.3 Gestão de marcas

Ao tratar da evolução do papel das marcas, evidenciou-se a importância da gestão das marcas para a atividade de marketing. A fim de explicar a que se refere o termo “gestão de marcas” (*branding*, em inglês), optou-se por fazer um estudo sobre a evolução dos conceitos de marketing e de *branding*, partindo da visão econômica e chegando até a visão holística, no intuito de traçar um paralelo entre a evolução dos dois conceitos e mostrar como se complementam na atualidade.

Em sua pesquisa, Wakefield (1993) verificou que o conceito de marketing é baseado numa filosofia bíblica de vida e que os antecedentes do chamado “marketing moderno” começaram no século XVI. Entretanto, segundo Cooke *et al*. (1992), o início da história do pensamento de marketing data de 1920. A maioria dos estudiosos concorda que o estudo de marketing tornou-se mais consistente a partir das décadas de 1950 e 1960, com a contribuição de autores como Peter Drucker, Theodore Levitt e Eugene McCarthy (BAKER, 2000 *apud* FARIA *et al*., 2006). Esse movimento ocorreu no período pós Segunda Guerra Mundial, justamente em razão do aumento da concorrência entre as empresas, decorrente do avanço da tecnologia e da capacidade produtiva, que tornou a oferta de bens e serviços maior do que a sua demanda.

Cooke *et al*. (1992) examinaram a história do pensamento de marketing por meio do estudo de suas definições ao longo tempo, Assim, tendo apresentado quatro escolas de pensamento, de 1920 a 1989. Já Darroch *et al*. (2004) partem da evolução da definição de marketing da AMA, especialmente da definição de 2004, e propõem uma quinta escola de pensamento. Eles começam situando as quatro escolas anteriores no contexto das definições da AMA, para, então, criar uma nova escola para a definição de 2004. No quadro a seguir (Quadro 13) há as definições da AMA, as escolas de pensamento e as palavras-chave de cada escola. Trata-se de uma fusão das perspectivas de Keefe (2004) e Cooke *et al*. (1992) apresentadas por Darroch *et al*. (2004).

**Quadro 13 – Evolução da definição de marketing**

| EVOLUÇÃO DA DEFINIÇÃO DE MARKETING (FOCO) | ESCOLAS DE MARKETING | PALAVRAS-CHAVE |
|---|---|---|
| 1935 – a função gerencial de coordenar fornecimento e demanda; produção de bens e serviços; marketing é uma atividade do negócio | Ponto de vista de utilidade econômica | Circulação de bens e serviços; transações, distribuição |
| 1985 – marketing é uma função gerencial; o objetivo do marketing é obter trocas satisfatórias; marketing é uma função organizacional e individual | Ponto de vista do consumidor (ou comprador) | Satisfação; vontades; necessidades; mercados e clientes-alvo; consumidor |
| | Ponto de vista "societal" | Relacionamentos; impacto das atividades de marketing na sociedade; trocas; modos de vida |
| | Ponto de vista gerencial | Gestão da demanda; objetivos organizacionais; estratégia; lucro |
| 2004 – marketing é uma função organizacional; o objetivo do marketing é criar valor; a importância de gerenciar relacionamentos com todos os *stakeholders* | Ponto de vista do público de interesse | Gestão do conhecimento; prioridade do *stakeholder*; conversas estratégicas; formulação e implementação de estratégias empreendedoras |

Fonte: adaptado de Darroch *et al*. (2004).

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades; pode-se dizer, portanto, que as empresas utilizam o marketing para suprir necessidades de forma lucrativa (KOTLER; KELLER, 2006). A troca é o conceito central do marketing, pois envolve a obtenção de um produto em troca de um valor em dinheiro.

A primeira escola de pensamento é datada de meados da década de 1910 e parte do ponto de vista da utilidade econômica. Os estudiosos ocupavam-se da análise da circulação de bens e serviços, seguindo-os nos canais de distribuição desde a matéria-prima até o produto acabado, que chegava às mãos do consumidor final. Os objetos de estudo eram os produtos *commodities*, como maçãs, algodão e madeira. O foco eram as transações, ou seja, o acordo entre as duas partes para a satisfação de suas necessidades (bens e serviços para o comprador e lucro para o vendedor).

A primeira definição da AMA é de 1935, mas foi adotada apenas a partir de 1948. Colocava o marketing como uma função gerencial que visa à coordenação de fornecimento e demanda. O conceito soa bastante simples para os dias de hoje: "marketing é o desempenho das atividades do negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores" (DARROCH *et al*., 2004, p. 31).

A segunda escola de pensamento trata do consumidor (ou comprador). Segundo Cooke *et al*. (1992), a insatisfação do consumidor e a necessidade de protegê-lo são as preocupações dessa escola. Na verdade, faziam-se diversas críticas ao marketing: a função de marketing era considerada improdutiva por gerar custos, o sistema de marketing não levava em consideração os desejos do consumidor e os profissionais da área chegavam a ser considerados inescrupulosos. A atividade de marketing era a maior força de uma sociedade materialista, o que lhe dava uma conotação negativa. As definições de marketing representando essa escola começaram na década de 1950.

A evolução desse pensamento é o ponto de vista societal, que constitui a terceira escola de pensamento. Cooke *et al*. (1992) afirmam que são encontrados indícios dessa escola já na década de 1930, mas que ela ganhou impulso a partir da década de 1950, isto é, concomitante à anterior. Nesse caso, o marketing é percebido como o processo de trocas na sociedade, sob uma visão mais ampla, chamada de macro-marketing. Trata-se do estudo do impacto do marketing na sociedade, partindo-se do princípio de que os indivíduos buscam a satisfação de suas necessidades e seus desejos e de que bens, serviços e idéias são a fonte dessa satisfação. Em outras palavras, assume-se que a essência da atividade econômica é a troca. O marketing deixa, portanto, de ter uma conotação maligna para ser a atividade capaz de tornar o processo de troca mais eficiente e eficaz.

A quarta escola de pensamento é a gerencial, voltada às atividades de marketing exercidas por empresas específicas. Ao contrário da anterior, os estudiosos dessa escola têm uma visão mais restrita, chamada de micro-marketing. O marketing é analisado pela perspectiva da gestão, e não do sistema econômico como um todo. Segundo Cooke *et al*. (1992), as expressões e palavras-chave dessa escola são: gestão da demanda, objetivos organizacionais, estratégia e lucro. O ponto de vista gerencial começou na década de 1960, mas ganhou força a partir de 1970.

Essas três escolas de pensamento (consumidor, societal e gerencial) estão relacionadas à definição de marketing da AMA de 1985: “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER; KELLER, 2006). Assim, fica claro que essas escolas co-existem há diversas décadas. Cabe mencionar,

ainda, que a AMA propôs uma definição de marketing antes dessa, em 1960, mas ela foi considerada tão controversa que apenas em 1985 a Associação teve uma definição de marketing aceita, embora não universalmente, como destacam Cooke *et al.* (1992).

No início da década de 1990, os autores já falavam da necessidade de uma nova definição, que foi elaborada apenas em 2004, que: "o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado" (DARROCH *et al*., 2004, p. 31). Esses autores acreditam que essa definição cria uma nova escola de pensamento: o ponto de vista do público de interesse.

Ao contrário do que ocorre no pensamento societal, que considera o consumidor (ou o comprador), essa nova escola reconhece a importância de todo o público interessado (ou envolvido), isto é, clientes, fornecedores, revendedores, concorrentes, funcionários, financiadores, proprietários, órgãos do governo, comunidades locais, grupos de pressão e, inclusive, a sociedade em geral. Mas é preciso reconhecer que, além do público de interesse, esse conceito de marketing traz outros dois aspectos importantes: entrega de valor para os clientes e administração de relacionamentos.

Apesar do curto espaço de tempo, a AMA (2009) divulgou novo conceito, aprovado em outubro de 2007, que diz que "marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo"[14]. Esse conceito resgata a função de troca de ofertas presente na definição de 1985, mas mantém dois pontos importantes: valor e público interessado.

Ao implantar o conceito de marketing, diz-se que a empresa tem uma orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Narver e Slater (1990) advogam a idéia de que

---

[14] *"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. (Approved October 2007)"*

orientação para o mercado é a cultura de uma organização que, mais efetiva e eficientemente, cria postura e comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, portanto, um desempenho superior contínuo para o negócio, além de ser um fator determinante de lucratividade. Eles propõem um modelo com três dimensões comportamentais, as quais, em conjunto, compõem o conceito de orientação para o mercado:

- orientação para o cliente: compreensão das necessidades e desejos dos clientes-alvo, para entregar valor superior;
- orientação para o concorrente: conhecimento profundo do mercado e dos concorrentes, para diferenciar-se e alcançar vantagem competitiva no longo prazo;
- coordenação interfuncional: dependência e alinhamento entre as funções corporativas, a fim de garantir a base para entregar valor superior ao cliente e alcançar vantagem competitiva sustentável.

Darroch *et al*. (2004) defendem a necessidade de rever o significado de orientação para o mercado, considerando-se a nova definição de marketing numa economia globalmente conectada. Kotler e Keller (2006) explicam as quatro orientações da empresa para o mercado que já existiam (orientação para a produção; orientação para o produto; vendas e marketing) e propõem uma quinta orientação (marketing holístico).

A orientação para a produção sustenta que os compradores dão preferência a bens e serviços fáceis de encontrar e de baixo custo, de modo que a empresa deve buscar a alta eficiência de produção. Sem dúvida, o ícone dessa orientação foi Henry Ford, com seu modelo “T”. Já a orientação para o produto sustenta que os compradores preferem produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores ou produtos que são inovadores. Nesse caso, as empresas concentram-se em fabricar bens de qualidade e em aperfeiçoá-los constantemente. Empresas de produtos de tecnologia costumam seguir essa orientação.

A terceira orientação é a de vendas, cujo pressuposto é que os compradores não costumam comprar os produtos da organização em quantidade suficiente. Logo, a organização deve fazer um maior esforço de vendas e promoção. Essa orientação faz sentido para empresas que vendem produtos pouco procurados pelos compradores, como seguros de vida ou jazigos. A quarta orientação é a de marketing, que surgiu na década de 1950, quando houve a necessidade de desenvolver processos mais competitivos e intensificou-se o estudo de

marketing, como colocado anteriormente. O foco de atenção sai da empresa e passa para o cliente: em vez de buscar os clientes certos para o seu produto, as empresas passam a desenvolver os produtos certos para seus clientes.

Um dos grandes pensadores na área de administração – Peter Drucker – escreveu que "o sucesso de uma empresa é determinado pelo lado de fora dela [...] o cliente, que está do lado de fora da empresa, é quem de fato define qual é o negócio de uma empresa e não as suas decisões internas" (DRUCKER, 1975 *apud* NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007, p. 51). O objetivo da empresa é ser mais eficaz do que os concorrentes na entrega de valor para os clientes. Essa idéia foi reforçada por Theodore Levitt (1960), que, em seu famoso artigo intitulado "Miopia em Marketing", defendeu que a maioria das empresas não compreendia o conceito de marketing, pois elas o viam como algo centrado no produto e não nas necessidades dos clientes e do mercado, ainda enxergando os seus negócios de dentro para fora e não de fora para dentro.

A quinta orientação, a que foi proposta por Kotler e Keller (2006, p. 16), é uma variação da anterior para fazer uma adequação da empresa às novas exigências impostas pelo mercado no século XXI. Trata-se da orientação de marketing holístico. Segundo os autores, "o marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos".

O marketing holístico é de certa forma uma evolução da perspectiva societal, pois enfatiza o impacto da empresa na sociedade, mas também considera a perspectiva gerencial (a gestão estratégica) e a do público de interesse. Kotler e Keller (2006) propõem quatro dimensões para o marketing holístico:

1) marketing de relacionamento, cuja meta é construir relacionamentos de longo prazo satisfatórios para todas as partes (clientes, fornecedores, revendedores e outros parceiros de marketing) com o objetivo de conquistar ou manter negócios com elas;
2) marketing integrado, que enfatiza a necessidade de desenvolver atividades de marketing e montar programas de marketing integrados a fim de criar, comunicar e entregar valor aos clientes. Isso quer dizer que as ferramentas do composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição) devem ser geridas de forma

sinérgica, ou seja, seus efeitos conjuntos são maximizados e transmitem aos públicos de interesse uma mensagem coesa sobre a oferta da empresa;

3) marketing interno, que pressupõe que todos na organização acolham os princípios de marketing apropriados. É a idéia de Hooley e Saunders (1996) de que marketing é responsabilidade de todos na empresa, cujo foco deve ser sempre o cliente. Assim, o departamento de marketing passa a ter uma função integradora, fazendo a ponte entre os clientes e os demais departamentos da empresa (administrativo, financeiro, produção, recursos humanos);
4) marketing socialmente responsável, que abrange os contextos ético, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing: essa é claramente a dimensão que considera a perspectiva societal.

Conforme foi possível observar, o conceito de marketing evoluiu muito até tornar-se uma abordagem de negócios, com visão holística. Como afirmam Hooley *et al*. (2005), hoje a maioria dos executivos poderia oferecer definições de marketing relativamente corretas academicamente e é também provável que muitos deles afirmem que suas empresas estão voltadas para o mercado. No terceiro milênio, o marketing se firmou, portanto, como um conceito sobre como as empresas devem ser geridas.

Após analisar a evolução do conceito de marketing, considerando as definições da AMA, as escolas de pensamento e as orientações de marketing, passa-se a uma análise da evolução do *branding*, termo de difícil tradução, assim como é o termo marketing. A expressão que mais se aproxima do conceito seria gestão de marcas. Para Kotler e Keller (2006, p. 269), "*branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca", o que está relacionado a diferenciá-los dos demais.

Os primeiros estudos e artigos sobre gestão de marcas eram baseados no conceito de planejamento estratégico, apropriando-se de expressões como "missão da marca", "visão da marca" e "valores da marca". O *branding* como disciplina se desenvolveu a partir da década de 1990, tendo sido crucial a descoberta do valor econômico das marcas: "podemos dizer que, até 1985, quando se comprava uma empresa, o que estava sendo comprado era a sua capacidade de produção. Depois de 1985, comprar um empresa passou a significar comprar

marcas ou simplesmente comprar a mentalidade dos consumidores" (NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007, p. 68).

Nessa época, surgiram empresas de consultoria e institutos de avaliação de marcas com o propósito de apoiar empresas e investidores nos processos de aquisição. Em seguida, os primeiros *rankings* começaram a ser publicados, evidenciando quais eram as marcas com maior valor patrimonial, como a Coca-Cola, a General Motors e o cigarro Marlboro, na época.

Com o tempo, ao conceito de planejamento estratégico se juntaram o de *design* e o de semiótica, de forma que tais visões foram se acumulando e até se sobrepondo, fazendo surgir algumas metodologias para a construção de marcas (NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007). Mas, para colocá-las em prática, as empresas precisavam investir em estrutura.

O sistema de gestão de marcas refere-se ao tipo de estrutura organizacional na qual o desempenho de marcas e produtos é responsabilidade de gerentes, ou seja, a empresa conta com gerente(s) de marca. Low e Fullerton (1994) utilizaram o método histórico para relatar a história da gestão de marcas nos Estados Unidos, analisando seu desenvolvimento no contexto do ambiente de marketing, de 1870 até 1990, ou seja, muito antes mesmo da consolidação do *branding* como disciplina. Eles declararam que o sistema de gestão de marcas começou bem depois do desenvolvimento de produtos com marcas, tendo sido adotado de forma gradual. O sistema se mostrou adaptável a empresas de diversos setores de atuação e em diferentes ambientes de marketing nas últimas décadas. No quadro a seguir (Quadro 14), resume-se o histórico apresentado pelos autores:

**Quadro 14 – O sistema de gestão de marcas**

| EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE MARCAS NOS ESTADOS UNIDOS | | |
|---|---|---|
| **1870-1914** | Desenvolvimento de marcas nacionais de fabricante | Qualidade do produto, consistência, propaganda e construção de relacionamentos com os canais de distribuição |
| **1915-1929** | Liderança de produtos manufaturados com marca (e propaganda) | Marcas geridas por gerentes funcionais de nível médio, com foco em propaganda e promoções |
| **1930-1945** | Nascimento do gerente de marca – P&G, J&J, Monsanto, Merck, GE | Poucas empresas seguiram |
| **1950-1990** | Adoção do sistema pelas empresas de bens de consumo | Desafios: marca própria, produtos genéricos, problemas de qualidade, menor lealdade às marcas e proliferação de marcas |
| **1990-** | Certificações da efetividade do sistema pela presença contínua de produtos com marca. Mudança , ao longo do tempo, da forma de gestão e certeza de que há futuro para a gestão de marcas. | Gerentes mais experientes e com tempo maior no cargo, empreendedorismo ("dono do negócio"), flexibilidade, criatividade e construção de relacionamentos |

Fonte: elaborado pela autora com base em Low; Fullerton (1994)

Como pode ser verificado no quadro, o sistema de gestão de marcas começou a ser implantado pelas empresas a partir de 1930. A principal causa para a adoção do sistema foi o aumento da complexidade do ambiente competitivo. A depressão de 1929 fez aumentar os desafios para os fabricantes, já que, naquele momento, a oferta tornou-se maior do que a demanda. Em razão do baixo poder de compra da população, os produtos com baixo preço ganharam espaço, inclusive os produtos de marca própria de varejistas, fazendo sofrer os produtos com marca dos fabricantes. Entretanto, a partir da década de 1950, que o sistema foi amplamente adotado por empresas de bens de consumo de massa. Percebe-se, portanto, que o sistema de gestão de marcas ganhou impulso quando as empresas passaram a adotar a orientação de marketing cujo foco é o cliente.

A partir da década de 1990, o sistema de gestão de marcas passou a ser adotado por empresas de serviços e de bens empresariais. Low e Fullerton (1994) defendem que a presença contínua de produtos com marca certifica a efetividade do sistema. E eles acreditam que o sistema de gestão de marcas pode ser alterado ao longo do tempo, mas que a gestão de marcas continuará a existir, pois embora a lealdade a uma determinada marca tenha sido reduzida, os americanos continuam fiéis a marcas.

A gestão de marca foi trazida para o Brasil por grandes empresas multinacionais a partir da década de 1930. A Sociedade Anônima Irmãos Lever, atual Unilever, iniciou suas atividades

no Brasil em 1929, e a Johnson & Johnson chegou ao Brasil em 1933. Essas empresas são duas das multinacionais no país que possuem reconhecido sistema de gestão de marcas (KHAUAJA, 2005).

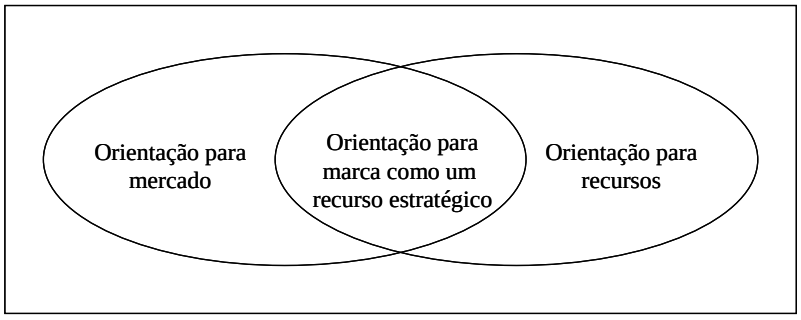
Partindo do princípio de que as empresas que investem em marcas adotam uma orientação para o mercado, cabe dissertar sobre a expressão cunhada por Urde (1999): "orientação para marca", uma abordagem na qual os processos da organização giram em torno da criação, do desenvolvimento e da proteção da identidade de marca numa interação contínua com os clientes-alvo, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas sustentáveis na forma de marcas.

O autor acredita que a orientação para marca é um passo adiante da orientação para mercado e que as empresas devem adotar ambas. Se a orientação para mercado implica o objetivo de atender necessidades e desejos de clientes, a orientação para marca implica o objetivo de construir marcas sólidas. E essas marcas adquirem um valor tão grande para as organizações que seus objetivos, valores e posicionamento passam a ser expressos por meio das marcas. Nesse sentido, a marca seria a resposta da empresa para atender as necessidades e os desejos de clientes, unindo as duas orientações.

Urde (1999) ressalta, todavia, que as empresas orientadas para marca não limitam suas marcas a ser uma resposta incondicional à demanda dos clientes. Os gerentes de marca trabalham para desenvolvê-la e protegê-la como um recurso estratégico, respeitando as fronteiras da identidade dessa marca. Isso quer dizer que, se as marcas mudarem, em todo momento, de acordo com as necessidades e desejos de clientes, elas podem diluir ou até perder sua identidade, perdendo seu valor para a organização. Um bom exemplo é a marca sólida sofrer o ataque de marcas de menor preço: se a empresa simplesmente decidir igualar o seu preço, essa decisão pode destruir a marca, apesar de atender à necessidade de clientes por um preço mais baixo.

Na figura a seguir (Figura 6), há a representação da teoria do autor, na qual se integram a orientação para mercado e a orientação para recursos, no caso para marcas:

**Figura 6 – Orientação para marca**




Fonte: adaptado de Urde (1999, p. 119)

Uma pesquisa feita na Austrália confirma a visão de Urde. Yakimova e Beverland (2005) realizaram um estudo de casos múltiplos, com oito marcas australianas, procurando compreender as organizações por trás das marcas que se mantêm sólidas. Dado que a orientação para a marca é considerada uma cultura, eles identificaram três fatores que contribuem para que as empresas tenham uma cultura focada na marca: uma lógica dominante de apoio às marcas; a orientação para o mercado e a habilidade de aprender.

Quando é orientada para a marca, a organização reconhece a importância dos ativos intangíveis, o que é uma tendência no atual ambiente competitivo. No cenário do século XXI, Kotler e Keller (2006) defendem que as empresas devem seguir a orientação de marketing holístico para gerir suas marcas, isto é, a quinta, e mais atual, orientação da empresa para o mercado. Eles dizem que o profissional de marketing holístico deve enfatizar a personalização, a integração e a internalização para a construção de marcas.

A personalização implica adotar conceitos como marketing um-para-um e marketing de permissão (fazer marketing após obter a permissão dos clientes), com o objetivo de tornar os clientes envolvidos mais ativamente com a marca, criando-se um relacionamento mais intenso. O marketing integrado significa mesclar e combinar as atividades de marketing para maximizar seus efeitos, como foi explicado anteriormente. Já a internalização é chamada pelos autores de "*branding* interno", ou seja, criação e gerenciamento de atividades e processos que ajudem a informar os funcionários sobre a marca; assim, a marca é construída "de dentro para fora da empresa", o que resulta numa maior possibilidade de a empresa de fato entregar a promessa da marca feita a seus clientes.

Com a gestão da marca como um recurso estratégico e a adoção pelas empresas da orientação para o mercado e, mais especificamente, do marketing holístico, os conceitos de marketing e de *branding* são definitivamente interligados. Nascimento e Lauterborn (2007) acreditam na revisão do conceito de marketing, juntando-o ao conceito de *branding*. Vender e criar valor para o cliente e para a marca, segundo eles, são as finalidades do marketing e do *branding*. Eles entendem que os 4 Ps são as tarefas de marketing e de *branding*, isto é, o veículo de entrega da promessa da marca (como colocado por Semprini, 2006), e que as responsabilidades de marketing e de *branding* são entusiasmar funcionários; encantar clientes; "enlouquecer" os concorrentes e "enriquecer" a todos da empresa (acionistas, funcionários e parceiros).

Tratados os aspectos gerais da gestão de marcas, na seqüência faz-se uma explanação do tema considerando o contexto brasileiro.

### 2.3.1 Contexto brasileiro

Para tratar da gestão de marcas no país, descreve-se a pesquisa realizada por Khauaja (2005)[15], cujo objetivo foi ampliar o conhecimento sobre os fatores de marketing voltados para a construção de marcas sólidas. Além de levantar os fatores de marketing determinantes na construção de marcas sólidas, na teoria de marketing e na prática empresarial, a autora procurou identificar convergências e divergências entre os fatores de marketing apontados pelo modelo desenvolvido com base na teoria de marketing e os efetivamente utilizados por empresas nacionais para a construção de marcas sólidas.

No quadro a seguir (Quadro 15), apresenta-se a relação dos fatores de marketing que podem contribuir para a construção de marcas sólidas, segundo a teoria de marketing:

---

[15] Embora não seja o único estudo que trate da gestão de marcas no contexto brasileiro, é o único mencionado neste momento por ter sido realizado recentemente e ter considerado os demais estudos brasileiros feitos até então. Ao tratar posteriormente da internacionalização de marcas e da internacionalização de empresas brasileiras, diversos outros estudos brasileiros serão mencionados.

**Quadro 15 – Fatores de marketing para a construção de marcas sólidas**

| FATORES DE *MARKETING* |
|---|
| ***Fatores relacionados à informação***<br>conhecimento do consumidor e do seu comportamento de compra;<br>compreensão das necessidades funcionais e emocionais dos consumidores;<br>conhecimento do mercado e dos concorrentes;<br>conhecimento do posicionamento e das ações dos concorrentes nos segmentos-alvo;<br>conhecimento das forças do ambiente de marketing e detecção de tendências;<br>conhecimento do significado da marca para seu público relevante;<br>realização de pesquisas de mercado para tomar decisões estratégicas e táticas a respeito do composto de marketing;<br>realização de pesquisas de mercado para verificar se a imagem da marca está coerente com sua identidade;<br>realização de pesquisas de mercado para monitorar a saúde da marca;<br>realização de pesquisas de mercado para medir o resultado do investimento na marca. |
| ***Fatores relacionados à estratégia de marketing***<br>avaliação dos segmentos de mercado;<br>definição dos segmentos mais atrativos para si;<br>tradução das informações do mercado no mais adequado posicionamento de marca para o consumidor-alvo;<br>identidade da marca possui coerência e consistência, ao longo do tempo, com o benefício e com a comunicação com o consumidor;<br>identidade da marca é coerente com a direção estratégica e a cultura da organização. |
| ***Fatores relacionados ao composto de marketing***<br>composto de marketing é condizente com a identidade e o posicionamento da marca:<br>• características do produto ou serviço reforçam a identidade e o posicionamento da marca,<br>• política de preço é condizente com a estratégia estabelecida para marca e baseada na percepção de valor dos consumidores,<br>• os canais de distribuição utilizados são adequados à identidade e ao posicionamento da marca,<br>• a comunicação da marca transmite eficientemente o posicionamento da marca;<br>portfólio da marca é condizente com sua identidade;<br>desenvolvimento e implementação de várias formas de comunicação da marca de forma sinérgica;<br>planejamento e coordenação de todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir a coerência. |
| ***Fatores relacionados à inovação da marca***<br>pioneirismo (marca chegou ao mercado através de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos canais de distribuição, entre outros);<br>inovação (empresa é capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias);<br>atualização (empresa faz atualização e renovação contínuas do produto ou serviço, para que esse fique em dia com a tecnologia disponível);<br>adequação (empresa faz a adequação contínua das características do produto ou serviço às necessidades dos consumidores). |
| ***Fatores relacionados a recursos***<br>equipe (ou profissional) de marketing dedicada a gerenciar a marca;<br>equipe (ou profissional) de marketing capaz de gerenciar a marca;<br>executivos seniores da empresa envolvem-se na construção e gestão da marca;<br>empresa realiza investimentos na marca de forma sólida ao longo do tempo (ex: comunicação, inovação, utilização técnica). |

Fonte: Khauaja (2005, p. 60).

A principal conclusão desse estudo foi a constatação de uma convergência importante entre todos os fatores de marketing utilizados para a construção dessas marcas e o modelo teórico desenvolvido para a pesquisa. As três empresas (a companhia de aviação Gol; a empresa de cosméticos O Boticário e a rede de centros automotivos DPaschoal), analisadas por meio do método de estudo de caso, baseiam-se em informação para gerir suas marcas; adotaram os fatores relacionados à estratégia e ao composto de marketing para construí-las; desde sua fundação deram grande destaque à inovação e sempre investiram consistentemente recursos adequados na construção e gestão das marcas. Vale ressaltar que o único fator que não se aplica à empresa Gol é o relativo ao portfólio da marca ser condizente com sua identidade (fator relacionado ao composto de marketing), dado que a empresa adota apenas a marca Gol, não contando com um portfólio de marca.

Com base nos resultados e nas conclusões e levando-se em consideração as limitações do método utilizado na pesquisa, que não permite generalizar as conclusões, são sugeridas recomendações de procedimentos e ações para a construção de marcas sólidas no Brasil. Partindo-se do processo de construção de marcas sólidas proposto na teoria de marketing que deu origem à diretriz teórica da pesquisa e a experiência obtida com as marcas analisadas, foram sugeridos os seguintes procedimentos e ações para a construção de marcas sólidas, no contexto brasileiro (KHAUAJA, 2008):

- investir no conhecimento sobre o consumidor antes mesmo do lançamento;
- investir constantemente no conhecimento sobre o significado da marca para o consumidor;
- monitorar periodicamente a saúde da marca;
- manter coerência e consistência entre a cultura da organização, a identidade da marca e as ações de marketing;
- desenvolver um composto de *marketing* que seja condizente com a identidade e o posicionamento da marca e administrá-lo com eficiência;
- desenvolver e implantar um programa de comunicação de forma sinérgica, adequando-o ao tamanho da empresa e de seu mercado;
- planejar e coordenar todos os pontos de contato da marca com o consumidor de forma a garantir coerência;
- investir em inovação sempre, se possível desde a própria concepção do negócio.

## 2.4 Internacionalização de marcas

Para tratar do gerenciamento das marcas globais, faz-se necessário antes tratar do marketing global, sua definição e evolução, bem como da atividade de marketing em âmbito global, considerando o marketing estratégico e o operacional, desde a estratégia de marketing global, o sistema de informações global e a segmentação de mercado até o composto e a organização de marketing. Dessa forma, esta subseção divide-se em: marketing global, estratégias de marketing global, marcas globais e internacionalização de marcas brasileiras.

### 2.4.1 Marketing global

Resgatando a primeira seção desta fundamentação teórica, na qual foi abordada a internacionalização de empresas, percebe-se que todas as decisões envolvidas em processos de internacionalização afetam a organização em vários aspectos como, por exemplo, no seu processo produtivo, na comercialização de seus produtos, na capacidade de retorno em face dos investimentos, na cultura organizacional, dentre outros. A seguir, aborda-se a importância do marketing em processos de internacionalização.

Alguns estudos buscaram integrar as teorias de internacionalização e de marketing, como o de Rundh (2007). Há trabalhos que sugerem que a posse de uma forte orientação para a estratégia de marketing tende a motivar as empresas a desempenhar atividades que levam ao sucesso em mercados internacionais (CAVUSGIL; ZOU, 1994; KNIGHT, 2000). Analisando pequenas e médias empresas, Knight (2000) pôde verificar que aquelas que se preparam com antecedência para entrar em mercados externos costumam apresentar melhor desempenho. A preparação inclui pesquisa de mercado, alocação de recursos para operações de marketing internacional e adaptação de produtos para atender às necessidades locais[16].

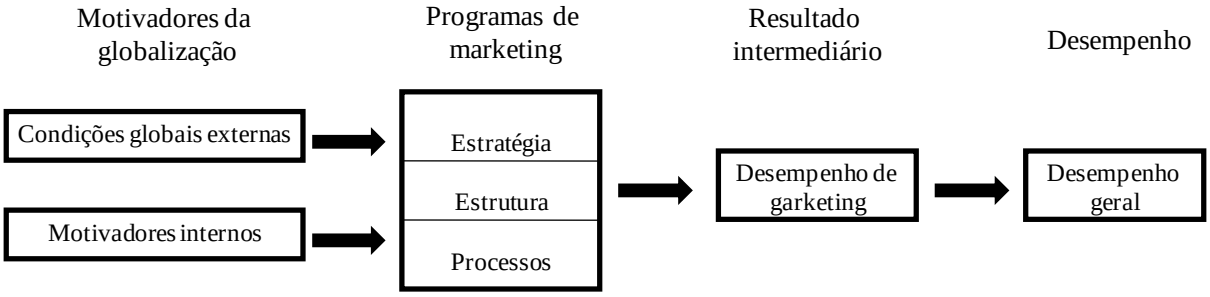
A fim de explicar a contribuição do marketing para o desempenho de empresas globais, Townsend *et al*. (2004) desenvolveram um modelo (Figura 7, a seguir) para medir o impacto

[16] A escolha pela padronização ou pela adaptação de produtos globais não é consenso entre os diversos autores. Isso será discutido adiante, neste mesmo capítulo.

dos motivadores globais externos e internos nas dimensões de marketing de empresas globais. Essas dimensões compreendem a estratégia (padronização do produto global); a estrutura (de marketing global) e os processos (de produto global). Eles comprovaram o efeito dos motivadores da globalização nas dimensões de marketing relacionadas à estratégia e à estrutura, o que influencia os processos. Há, portanto, um elo positivo entre a globalização (o macroambiente) e a implantação de atividades de marketing.

Além disso, eles mostravam que as empresas com maior orientação global tendem a traçar uma estratégia global e a montar uma estrutura global. Embora não tenham encontrado relação entre os processos (de produto global) e o desempenho de marketing, eles defenderam que os processos contribuem para a implantação das demais dimensões, que afetam o desempenho de marketing, o qual, por sua vez, exerce impacto significativo no desempenho geral da empresa.

**Figura 7 - Impacto dos programas de marketing no desempenho da empresa**




Fonte: Towsend *et al*. (2004, p. 3).

Já Bradley e Gannon (2000) analisaram a influência do perfil de marketing da empresa, dentre outras variáveis, na escolha do modo de entrada, tendo verificado que há correlação nas seguintes variáveis relacionadas a marketing:

a. a estratégia de diversificação ou de concentração, ou seja, a estratégia de concentração está associada a modos de entrada que propiciam maior controle por parte da organização;
b. a posição do produto no ciclo de vida, isto é, as empresas cujo principal produto se encontra nos estágios de introdução ou de declínio (incerteza da demanda) devem escolher modos de entrada com menor controle, já aquelas cujo produto está nos

estágios de crescimento e maturidade pode optar por modos de entrada com maior controle;

c. a agregação de valor por meio de patentes de produtos; em outras palavras, empresas de setores como o farmacêutico, em que patentes são muito importantes, tendem a adotar modos de entrada com alto controle.

Rodríguez-Pinto *et al*. (2007) analisaram, em empresas espanholas, a influência da ordem e da escala de entrada em mercados estrangeiros no desempenho de marketing e financeiro quando do lançamento de um produto. Os resultados mostraram que empresas pioneiras e as que lançam o produto em escala global obtêm vantagens competitivas, mas essas vantagens estão condicionadas à disponibilidade de recursos de marketing e de pesquisa e desenvolvimento. Desse modo, eles concluíram que a existência e a quantidade de recursos de marketing influenciam a decisão a respeito da ordem e da escala de entrada em mercados estrangeiros.

Todos os estudos selecionados, portanto, de alguma forma, mostram que o marketing tem impacto sobre os processos de internacionalização. Além disso, não foi encontrado nenhum estudo que provasse o contrário. Cabe ressaltar, ainda, que o modo de entrada conhecido como sistema de franquia empresarial, escolhido neste estudo, permite grande controle sobre as atividades de marketing internacional, incluindo a construção e a gestão da marca, conforme evidenciado por Garrido (2007).

Quanto ao gerenciamento de marketing global, Keegan (2005) defende que se trata do processo de focar os recursos e os objetivos de uma organização nas oportunidades de mercado globais, sendo considerado crítico para sua sobrevivência. Há várias similaridades e também diferenças entre o marketing doméstico e o global. Os conceitos básicos, as atividades e os processos se aplicam tanto para o marketing global quanto para o doméstico. Já as principais divergências entre os dois são derivadas das diferenças nos ambientes nacionais em que o marketing global é conduzido, na organização e nos programas de uma empresa que opera simultaneamente em vários mercados nacionais.

Cinco estágios caracterizam a evolução do marketing global, de acordo com a proposta do autor, sendo que nem todas as empresas necessariamente passam pela evolução completa. A evolução depende dos ambientes político, econômico, cultural e legal dos vários países em

que a empresa opera, assim como da natureza de suas ofertas. É importante conhecer a evolução para entender como as empresas adquirem experiência internacional e como a usam para obter vantagem competitiva ao longo do tempo. Com esse entendimento, é possível prever as prováveis estratégias de marketing dos concorrentes, aumentando a eficácia competitiva da organização.

O *primeiro estágio* é o do marketing doméstico, ou seja, o foco nos consumidores e na concorrência locais. As decisões a respeito do composto de marketing são tomadas na matriz com uma orientação etnocêntrica, isto é, todas as suas ações estratégicas são preparadas para respostas domésticas. Kotabe e Helsen (1999, p. 31) usam a seguinte definição de etnocentrismo: "a predisposição de uma empresa a estar predominantemente preocupada com sua visibilidade mundial, porém com legitimidade apenas em seu país de origem". Nesse estágio, as empresas são vulneráveis às mudanças originadas pela concorrência estrangeira.

O *segundo estágio* é o do marketing de exportação, que geralmente começa com pedidos encaminhados por clientes estrangeiros, o que, às vezes, ocorre por acaso e não em razão de uma estratégia deliberada da empresa. Uma das razões mais importantes para uma empresa iniciar atividades de marketing de exportação é a saturação do mercado doméstico. O grau de internacionalização irá depender do grau de comprometimento da gerência em relação à exportação, do acesso da empresa aos recursos-chave necessários para assumir as tarefas adicionais exigidas pela exportação e do lucro originado pela exportação.

As decisões do composto de marketing continuam sendo tomadas na matriz, assim como a orientação continua a ser etnocêntrica, mas o desenvolvimento de produtos passa a ser determinado principalmente pelas necessidades dos clientes do país de origem (ainda que com poucas adaptações), fazendo a empresa se tornar mais atenta às mudanças no mercado global.

Quando o marketing de exportação se torna parte integrante das atividades de marketing da empresa, ela busca novas formas de expansão e passa para o *terceiro estágio* – o do marketing internacional. Nesse caso, a empresa adota a orientação policêntrica, definida como "a predisposição de uma empresa a reconhecer a existência de diferenças culturais locais significativas nos mercados, exigindo que a operação em cada país seja vista independentemente" (KOTABE; HELSEN, 1999, p. 33). As decisões sobre o composto de

marketing ainda são tomadas na matriz, mas o desenvolvimento de produtos é local e baseado em necessidades locais, seguindo a estratégia de extensão. Muitas vezes, a empresa desenvolve ou adquire novas marcas locais e modifica a estratégia de marketing para adequar-se ao mercado local.

Se o conceito é levado ao extremo, passa a ser chamado de marketing multidoméstico: a empresa estabelece subsidiárias independentes em cada mercado estrangeiro, deixando-as operar independentemente, sem qualquer controle da matriz. Dessa forma, poucos benefícios da economia de escala podem ser obtidos, mas a motivação e o comprometimento dos funcionários locais tendem a ser maiores porque eles são os donos da estratégia.

O *quarto estágio* é o do marketing multinacional, que se refere ao fato de a empresa resolver se beneficiar da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional. A abordagem centrada na região sugere que o planejamento de produto possa ser padronizado dentro de uma região, mas não entre regiões. As decisões são tomadas regionalmente, com uma orientação centrada na região (regiocêntrica). A estratégia é baseada na adaptação do composto de marketing. As práticas do marketing internacional (país a país) e do multinacional (região a região) tendem a fragmentar o mercado mundial e a fazer as empresas operarem com altos custos.

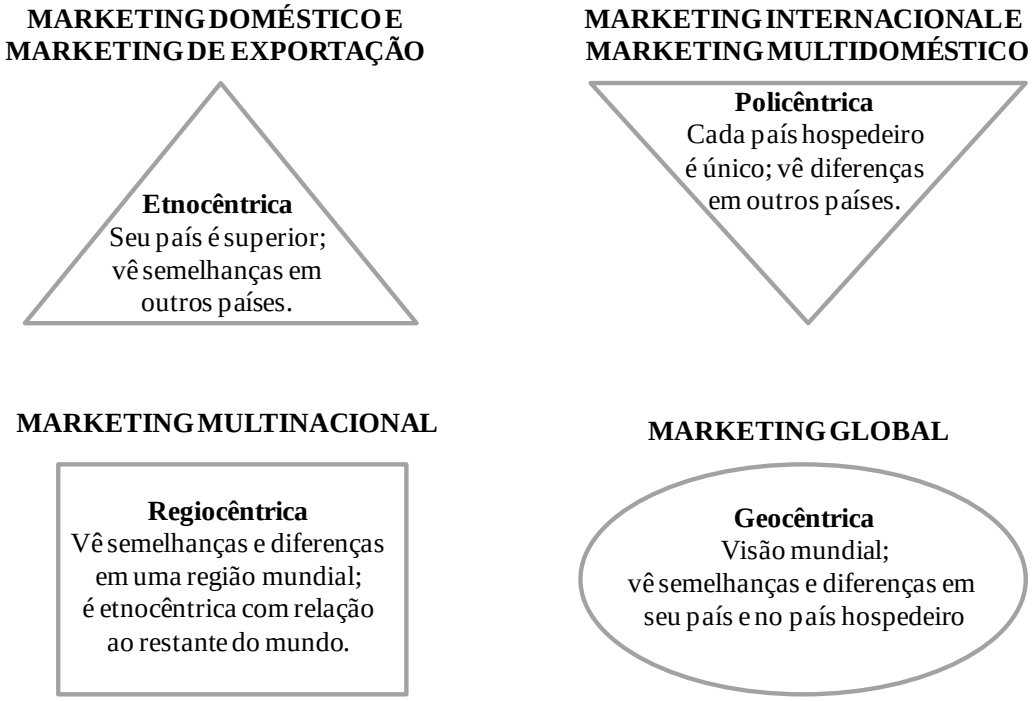
Já no *quinto estágio*, o do marketing global, as empresas operam com baixos custos relativos, adotando uma perspectiva global no desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Nesse caso, as empresas enfatizam a redução das ineficiências de custo e da duplicação de esforços entre suas subsidiárias; aproveitam as oportunidades para transferência de marcas, produtos e atividades de marketing para suas subsidiárias; vendem para clientes globais (no Brasil, varejistas como Wal-Mart e Carrefour) e criam uma infra-estrutura de marketing global, que irá coordenar o composto de marketing entre países e regiões, integrar suprimento e produção com marketing e alocar recursos para obter equilíbrio e crescimento de portfólio.

Nesse estágio, a orientação da empresa é geocêntrica: de acordo com Keegan (2005), isso significa que a corporação global assume que mercados ao redor do mundo possuem similaridades e diferenças e que é possível criar uma estratégia global que não só reconheça as similaridades e tire vantagem das oportunidades para transferir experiência, produtos,

pesquisa, desenvolvimento e apelos, como também reconheça as diferenças, respondendo a elas sempre que a resposta for eficiente em termos de custos.

Na figura a seguir (Figura 8), estão sintetizados os estágios do marketing global e as respectivas orientações administrativas:

**Figura 8 – Estágios do marketing global e orientações administrativas**




Fonte: adaptado de Keegan (2005, p. 12).

Poucas empresas brasileiras poderiam praticar as estratégias que caracterizam o estágio de marketing global, mas um número maior delas já está apto à prática do marketing multinacional e um número mais expressivo reúne condições de praticar o marketing internacional, segundo acredita Grisi (2001). Ele afirma que o dimensionamento do mercado é tarefa essencial para adequar os níveis de esforços de marketing e ressalva que o profissional de marketing deve buscar por conhecimentos que lhe permitam realizar análises do ambiente, fixar objetivos, definir estratégias de marketing e escolher os modos de entrada em mercados externos.

### 2.4.2 Estratégias de marketing global

A fim de tecer algumas considerações sobre a atividade de marketing em âmbito global, inicia-se com uma explanação sobre estratégia global e estratégia de marketing global (*global marketing strategy* – GMS).

Decisões em marketing global e estratégia, para Douglas e Craig (1992), não podem ser estudadas isoladamente. Estratégia global é definida por Zou e Cavusgil (1996) como a forma com que uma empresa compete no mercado global, o que tem um papel vital no seu desempenho. A estratégia global inclui a direção estratégica da corporação, assim como a coordenação global de suprimentos, pesquisa e desenvolvimento, manufatura e marketing. Como o marketing assume o papel de interação direta com os clientes e concorrentes no mercado, os autores afirmam que a estratégia de marketing é provavelmente o componente mais importante da estratégia global da corporação.

Kotabe *et al*. (2002) também destacaram a importância do marketing, concluindo em seu estudo que o impacto da internacionalização no desempenho da empresa depende de alguns fatores, dentre os quais a intensidade do investimento em marketing. Já a recente pesquisa de Krasnikov e Jayachandran (2008) confirma a relevância do marketing, revelando que as competências de marketing da empresa têm um efeito mais forte no seu desempenho do que as competências em pesquisa e desenvolvimento e em operações. Competências de marketing, para os autores, que se apóiam em Day (1994), é uma expressão que se refere à habilidade de a empresa entender e projetar as necessidades dos clientes de forma melhor que os concorrentes e, efetivamente, relacionar as ofertas da empresa aos clientes.

Zou e Cavusgil (2002), alguns anos mais tarde, conduziram uma pesquisa com o objetivo de definir o conceito de GMS e o seu efeito no desempenho da empresa. Eles partiram de três perspectivas encontradas na literatura – padronização/adaptação, concentração/dispersão e integração/independência – as quais também foram utilizadas por Lim *et al*. (2006) para propor uma conceituação holística da estratégia de marketing global.

No estudo de Zou e Cavusgil (2002), a padronização enfatiza o quanto o produto, a comunicação, a distribuição e o preço são padronizados nos mercados em que a empresa atua.

Em contraste, a configuração/coordenação foca no quanto as atividades da cadeia de valor da empresa estão concentradas em poucos países e coordenadas entre os países. Já a integração se refere à competitividade da empresa por meio da participação nos principais mercados e da integração de ações competitivas entre os mercados.

Desse modo, eles definem GMS como "o grau em que uma empresa globaliza suas atitudes de marketing em vários países por meio da padronização das variáveis do composto de marketing, da concentração e da coordenação das atividades de marketing e da integração de ações competitivas entre os países"[17] (ZOU; CAVUSGIL, 2002, p. 42-3). Das três perspectivas derivaram oito dimensões, conforme explicado na Tabela 3:

**Tabela 3 - Definição das dimensões do conceito de estratégia de marketing global**

| DIMENSÕES | DEFINIÇÕES |
|---|---|
| Padronização de produto | O grau de padronização do produto nos países |
| Padronização de comunicação | O grau de padronização da comunicação (mesmo composto de comunicação executado nos países) |
| Padronização de distribuição (estrutura de canais) | O grau em que a empresa utiliza a mesma estrutura de canais nos países |
| Padronização de preço | O grau em que a empresa utiliza o mesmo preço nos países |
| Concentração das atividades de marketing | O quanto as atividades de marketing da empresa, incluindo o desenvolvimento da campanha de comunicação, a decisão de preço, as atividades de distribuição e de serviços pós-venda, são deliberadamente desempenhadas num único país ou em poucos países. |
| Coordenação das atividades de marketing | O quanto as atividades de marketing em diferentes países, incluindo o desenvolvimento da campanha de comunicação, a decisão de preço, as atividades de distribuição e de serviços pós-venda, são planejadas e executadas de forma interdependente em escala global. |
| Participação no mercado global | O grau em que a empresa possui operações de marketing nos principais mercados do mundo. |
| Integração das ações competitivas | O grau em que as ações competitivas de marketing são interdependentes em diferentes países. |

Fonte: Zou; Cavusgil (2002, p. 43).

[17] "*We define the GMS as the degree to which a firm globalizes its marketing behaviors in various countries through standardization of the marketing-mix variables, concentration and coordination of marketing activities, and integration of competitive moves across the markets*."

Os autores concluíram que as oito dimensões são atitudes de marketing global relacionadas com o desempenho da empresa, com as condições globais externas (ambiente externo) e com a orientação da empresa em relação à globalização e sua experiência no mercado global (ambiente interno). A GMS tem um efeito positivo no desempenho da empresa em âmbito global, possivelmente porque capacita a empresa a alcançar vantagens competitivas no mercado global por meio dos seus efeitos na eficiência e na sinergia. A GMS também afeta o desempenho financeiro por meio dos seus efeitos no desempenho estratégico global da empresa. E, por fim, como era de se esperar, o desempenho global estratégico da empresa é influenciado pelos ambientes interno e externo.

Em relação às implicações gerenciais da pesquisa, Zou e Cavusgil (2002) ressaltam que o grau de padronização e de integração da empresa depende dos ambientes interno e externo. Além disso, aconselham que a empresa mantenha operações de marketing nos maiores mercados, integrem as ações competitivas entre os países e busquem o maior grau de padronização nos produtos e na comunicação. A fim de explorar os benefícios da eficiência global e das sinergias, as empresas devem tomar as seguintes ações:

a. analisar a atratividade de vários mercados e realizar atividades de marketing em áreas essenciais, nas quais os principais clientes e/ou concorrentes estão localizados e novas idéias, produtos e tecnologias florescem;
b. integrar as ações competitivas reconhecendo que os principais mercados estão fortemente interligados;
c. padronizar a comunicação em busca de eficiências globais, mas adaptar os esforços promocionais, quando necessário, para responder às preferências dos clientes locais, a diferentes padrões de mídia e à legislação local;
d. estabelecer necessidades em comum entre segmentos de clientes no mundo de forma que as características principais dos produtos possam ser padronizadas. A padronização acarreta eficiências nas operações globais, economias de escala e sinergias, além de simplificar o planejamento global e garantir às marcas da empresa uma imagem consistente com clientes globais.

As questões relativas à padronização da comunicação e do produto serão discutidas mais adiante[18], mas com relação à integração das ações competitivas cabe mencionar o estudo de Hewett e Bearden (2001) que pesquisaram o modo como a habilidade de a empresa cultivar relacionamentos saudáveis entre suas subsidiárias e operações de marketing no mundo pode ajudar no desempenho dos seus produtos nos diversos mercados. Eles concluem que atitudes de cooperação são positivamente associadas com o desempenho dos produtos nos mercados onde a empresa atua, mas ressalvam que a cultura dos mercados estrangeiros modera o efeito da confiança nas relações e que quanto mais a empresa buscar a padronização das suas atividades de marketing mais importante será a relação construída com as subsidiárias. Isso significa que eles confirmam a crença de Zou e Cavusgil (2002) de que o desempenho é influenciado pelos ambientes interno e externo, nesse caso, a relação com as subsidiárias e a cultura nacional, respectivamente.

De acordo com as considerações de Grisi (2001), o marketing no ambiente internacional é composto por atividades referentes ao sistema de informações internacional, à segmentação desses mercados, ao posicionamento de produtos e marcas e às decisões de produto, preço, distribuição, comunicação e organização de marketing, sendo todas sistematizadas no planejamento e no controle de marketing.

Karimi e Konsynski (1991) defendem a necessidade de um sistema de informações global (SIG), que é um sistema de processamento de dados que cruza as fronteiras nacionais, estando exposto a uma grande variedade de ambientes de negócios, de disponibilidade de recursos e de ambientes tecnológico e legislativo. Os principais componentes de uma estratégia para gestão de um SIG são: uma estratégia de negócios e de tecnologia centralizada e/ou coordenada em estabelecer uma arquitetura de comunicação de dados; uma estratégia de gestão de dados centralizada e/ou coordenada para a criação de bancos de dados corporativos e o alinhamento entre o negócio global e a gestão do SIG. Esses autores concluem que, com a intensidade da informação nos mercados e a intensidade da informação associada com a coordenação entre barreiras geográficas, culturais e organizacionais, as empresas dependem da tecnologia da informação para a gestão de seus processos.

---

[18] As questões relativas à padronização da comunicação e do produto serão discutidas mais adiante, neste mesmo capítulo.

Em marketing global, a segmentação de mercado é especialmente importante, caso se acredite na divergência de necessidades e preferências dos consumidores em diferentes países. O objetivo da segmentação internacional é dividir o mercado em grupos diferentes de consumidores, que apresentam respostas diferentes ao composto de marketing da empresa. Isso permite que a empresa decida por oferecer produtos padronizados ou desenvolver um composto de marketing para cada segmento, alcançando a satisfação das necessidades dos segmentos-alvos.

O processo pelo qual gerentes tomam decisões sobre segmentação de consumidores em mercados internacionais foi estudado por Craft (2004), que apresentou uma estrutura do processo de decisão a respeito da estratégia de segmentação de mercados consumidores internacionais. Com base na teoria, o autor sugeriu um modelo para tomada de decisão, em três passos: seleção de países-alvo, seleção de segmentos em cada país e escolha da forma de gestão a ser adotada. Ele realizou uma pesquisa com o método de casos múltiplos para validar o modelo. Foram estudadas as seguintes empresas: Exxon/Mobil, Coca-Cola, Maytag (adquirida pela Whirlpool recentemente), Black & Decker, Startec e Hoover. Ao fim do estudo, ele concluiu que todas as organizações utilizavam as técnicas de segmentação para direcionar o desenvolvimento de produtos e as estratégias de marketing. Além disso, elas validaram o modelo sugerido pelo autor.

Vale apontar que, ao selecionar segmentos-alvo em mercados estrangeiros, um dos respondentes na pesquisa de Craft (2004) descreveu o processo como a busca por pontos em comum entre os clientes, em características psicográficas e relacionadas ao estilo de vida. Para ele, esses pontos em comum são os que permitem a elaboração de uma estratégia global única. Fica claro que o “sonho” das empresas é estabelecer um posicionamento global e adotá-lo em diversos países, ou seja, embora as empresas estudadas concordem que a adaptação é necessária em muitas circunstâncias, elas buscam a padronização sempre que possível.

Essa padronização é compreendida de forma diferente pelas empresas: algumas são mais radicais e outras menos, aceitando mais adaptações. Ainda em relação a essa questão, a customização em massa é vista pelas empresas analisadas apenas como um aspecto distintivo em todos os mercados para segmentos apropriados, e esse aspecto é construído sobre uma

plataforma padronizada de produtos e comunicações. Assim, a escolha sobre a forma de gestão adotada depende do grau de padronização de produto alcançado.

Toda essa discussão sobre segmentação seria, de certa forma, inútil se ainda se acreditasse na posição de Levitt (1983), que descreveu o surgimento de um mercado global de bens de consumo uniformizados, onde, segundo ele, tudo ficava cada vez mais parecido, à medida que a estrutura de preferências do planeta era implacavelmente homogeneizada. Ele foi o grande defensor da padronização, que foi seguida por muitas empresas multinacionais, cujo objetivo era a redução de custos, entre outros benefícios.

Segundo Levitt (1983), a tecnologia, que é o grande impulsionador da globalização, leva o mundo à convergência de estilos, gostos, preferências e necessidades. O resultado disso é o surgimento de mercados globais para produtos de consumo padronizados, já que todos os consumidores no mundo buscam os mesmos benefícios: a melhor qualidade e confiabilidade ao mais baixo custo.

A discussão gira em torno de custos, pois, para o autor, os consumidores estão dispostos a abrir mão de produtos que melhor atendam suas necessidades para pagar um preço menor por produtos padronizados de alta qualidade, criando uma demanda homogênea. Do ponto de vista da empresa global, seu grande objetivo é conseguir economias de escala, encarando o mundo como um composto formado por poucos mercados padronizados.

Antes de criticar as idéias de Levitt (1983), é preciso inseri-las em seu contexto. Na época em que o artigo foi escrito, os países em desenvolvimento e subdesenvolvidos possuíam economias fechadas e acesso apenas a produtos produzidos localmente, muitas vezes com qualidade inferior aos dos países desenvolvidos, por falta de tecnologia e de vontade das empresas de realizar investimentos, dado que não sofriam forte concorrência.

Ao longo da década de 1980 e começo de 1990, conforme os países foram abrindo suas economias, os consumidores iam se mostrando ávidos por produtos de melhor qualidade, ainda que não se adequassem totalmente às suas necessidades. Isso incentivou o comércio internacional e a cifra movimentada quase triplicou entre 1980 e 2000 (QUELCH, 2003).

Percebe-se que as empresas, no século XXI, continuam buscando essa padronização, que propicia a oportunidade de maximização de lucros por meio de ganhos de escala que acarretam menos custos. Entretanto, o aprendizado gerado pela presença internacional durante décadas já mostrou que nem sempre a almejada padronização é possível, inclusive podendo até gerar prejuízos, se for levada às últimas conseqüências.

Segundo Cateora e Graham (1999), as empresas têm descoberto que a idéia de uma completa padronização global, proposta por Levitt (1983), é mais mito do que realidade. Os mercados estão em constante mudança e estão de fato no processo de se tornarem cada vez mais parecidos, mas o mundo ainda está longe de ser um mercado homogêneo com necessidades e desejos comuns para todos os produtos.

A visão de Keegan (2005), apresentada anteriormente, sobre a organização global (orientação geocêntrica), é uma evolução em relação às idéias de Levitt (1983), uma vez que aquele considera a possibilidade de haver diferenças entre os mercados, embora ainda foque as decisões da empresa exclusivamente em custos. Para responder a perguntas sobre quais estratégias para mercados globais ajudam a maximizar os lucros da empresa no longo prazo, Keegan (2005) defende que depende da combinação específica de produto-mercado-empresa. Ele ressalta que a empresa não deve tornar-se um “habitante das cavernas”, ou seja, considerar apenas seu mercado de origem, mas tampouco deve ser uma “nacionalista ingênua”, não enxergando possíveis similaridades entre mercados. O ideal, portanto, é que a empresa seja globalmente sensível.

A solução proposta por muitos autores e hoje assumida por diversas empresas é esta: adotar estratégias “glocais”, ou seja, manter a escala global em tecnologia, produção e organização e fazer a adaptação de características do produto, comunicação, distribuição e técnicas de vendas (HOLT; QUELCH; TAYLOR, 2004). Nascimento e Lauterborn (2007, p.102) defendem uma visão multicultural nas empresas

> Estamos num mundo que alguns pensam ser totalmente global, onde tudo pode ser produzido e distribuído para todos os cantos do planeta, na mesma linha de raciocínio de otimização e ganhos de escala.
> Muitas empresas agem desse modo e conseguem o que desejam, enquanto outras perdem dinheiro agindo do mesmo modo. Por outro lado, muitas outras companhias adotam uma visão de padrões centrais com adaptações às culturas locais, conseguindo sucesso com uma visão mais multicultural.

> As empresas com visão apenas global tentam impor marcas globais, com a adoção de publicidade feita centralmente e distribuída por agências multinacionais, que fecham contratos de alinhamento nos países onde estão suas matrizes.
> Já as empresas com visão multicultural são mais flexíveis, mais adaptáveis e conseguem obter mais valor em cada país ou território no qual penetram, principalmente pela postura menos impositiva e pela capacidade de se adaptar aos valores locais.

No campo do marketing global, o debate sobre padronização ou adaptação é muito antigo, tendo começado em 1961 (VRONTIS; KITCHEN, 2005). Quase meio século depois, o assunto ainda está em pauta, especialmente no que concerne ao marketing operacional. Em pesquisa com as maiores multinacionais do Reino Unido, percebeu-se uma abordagem mais flexível, evitando determinações radicais seja em prol da padronização seja pela adaptação dos elementos do composto de marketing. O que deve ser analisado, portanto, é o grau de padronização ou de adaptação, que considera sempre os custos envolvidos e a realidade nos mercados de atuação (VRONTIS; KITCHEN, 2005).

No que tange ao composto de marketing global, cabem algumas considerações sobre produto, comunicação, distribuição e preço.

Antes de abordar as estratégias de produto global, faz-se necessário defini-lo. O produto global é essencialmente aquele que é oferecido em todas as regiões do mundo, embora não necessariamente tenha o mesmo nome e a mesma imagem em todos os países (KEEGAN, 2005; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Há duas situações:

a. o produto é projetado para atender às necessidades de um mercado global, o que é comum em empresas *Born global*, organizações que, desde o início (3, 4 anos), vendem seus produtos em diversos países. Suas estratégias incluem a competência tecnológica, o desenvolvimento de produtos únicos, o foco na qualidade e a diferenciação;
b. o produto é projetado para atender às necessidades de um mercado nacional, mas também atende às necessidades de um mercado global.

Keegan (2005) e Kotabe e Helsen (1999) explicam quatro estratégias de produto global, considerando o produto e a comunicação, conforme apresentado na figura a seguir (Figura 9):

**Figura 9 – Estratégias de produto global**

| Comunicação | Idêntico | Adaptado |
|---|---|---|
| Adaptada | **Estratégia 2**: extensão do produto, adaptação da comunicação<br>Exemplos: bicicletas | **Estratégia 4**: adaptação dupla<br>Exemplo: cartões de felicitação |
| Idêntica | **Estratégia 1**: extensão dupla<br>Exemplo: *softwares* | **Estratégia 3**: adaptação do produto, extensão da comunicação<br>Exemplo: produtos elétricos |

Produto

Fonte: adaptado de Keegan (2005) e Kotabe; Helsen (1999)

A primeira estratégia é mais fácil e lucrativa, pois se refere a uma extensão do produto e da sua comunicação. É comum na indústria de *softwares* e é a adotada pela marca mais valiosa do mundo – a Coca-Cola. A segunda estratégia mantém a extensão do produto, mas propõe a adaptação da comunicação para uma nova função do produto, por exemplo, as bicicletas em alguns países são meios de transporte, enquanto em outros são usadas para lazer. Ainda é uma estratégia com baixos custos de implantação.

Ao contrário da segunda, a terceira estratégia exige a adaptação do produto, mas mantém a comunicação idêntica. Nesse caso, a empresa está adotando uma visão policêntrica, explicada anteriormente, ou seja, identifica diferentes necessidades e faz adequações para atendê-las. É o que ocorre com aparelhos elétricos, os quais precisam de adaptações para voltagens e tomadas diferentes. A empresa de eletrodomésticos Whirlpool toma esse cuidado, ao, por exemplo, adaptar os tamanhos de seus fornos. No Oriente Médio, as pessoas têm o hábito de assar carneiros inteiros; portanto, os fornos precisam ser muito grandes.

A quarta estratégia, por fim, corresponde à dupla adaptação, isto é, tanto do produto quanto da comunicação. A empresa de cartões de felicitação Hallmark, precisou fazer essa adaptação, pois americanos querem cartões com mensagens prontas, enquanto que europeus preferem cartões decorados sem mensagens para que possam eles mesmos elaborá-las. Um exemplo

brasileiro mais próximo é o da sandália Havaianas, da empresa Alpargatas, que adaptou a linha de produtos e a comunicação para expandir-se para mercados externos.

Há, ainda, uma quinta estratégia de produto global (KEEGAN, 2005; KOTABE; HELSEN, 1999; KEEGAN; GREEN, 2003), chamada invenção de produto, ou seja, criação de produtos com escopo global, explorando as oportunidades do mercado global. Um bom exemplo é a empresa americana Colgate-Palmolive e, mais especificamente, seu produto Colgate Total, dentifrício bucal cujo principal benefício é a duração de 12 horas. No *site* da empresa, encontra-se a embalagem desse produto em diversos idiomas (COLGATE, 2006).

Como foi possível verificar, a discussão sobre as estratégias de produto global gira em torno da padronização e da adaptação. Há os autores que defendem uma ou outra e aqueles que discutem as duas possibilidades, com seus prós e contras. Na pesquisa de Vrontis e Kitchen (2005), já mencionada, o produto é o elemento do composto de marketing mais padronizado. Em ordem decrescente de padronização, têm-se as seguintes características do produto: qualidade; nome da marca; imagem; desempenho; variedade de cor e tamanho; embalagem; serviço de pré-venda; serviço de pós-venda e garantias; variedade de *design* e características do produto; instalação e entrega.

O contrário da padronização seria a adaptação de produtos (KOTABE; HELSEN, 1999; WELLS *et al*., 2000), que alavanca as diferenças inter fronteiras das necessidades e desejos dos consumidores-alvos da empresa. Nesse caso, as empresas estão claramente adotando uma orientação para mercado. Para customizar, podem-se adotar duas políticas de *design* de produtos: a abordagem modular (peças montadas em diferentes configurações) e a abordagem de produto-núcleo (produto uniforme com diversos acessórios diferenciados).

Com relação à comunicação, para Wells *et al*. (2000), a comunicação integrada de marketing é a prática de unificar todas as ferramentas de comunicação de marketing e as mensagens corporativas e da marca para se comunicar, de forma consistente, com os diversos públicos da empresa. Keegan e Green (2003) complementam o conceito, afirmando que essa integração deve ser em nível global, quando se trata de marcas globais.

A escolha da estratégia para comunicar uma marca em nível global é um dos desafios mais significativos enfrentados pelas organizações. A comunicação integrada de marketing é constituída por diversas ferramentas: venda pessoal, propaganda, promoções de vendas, patrocínio, publicidade e comunicação no ponto de venda (SHIMP, 2003). Os gerentes de marketing devem escolher, entre essas ferramentas, aquelas que melhor poderão ajudar a alcançar os objetivos de marketing, dado que cada uma delas tem um papel específico a desempenhar, seja em nível global ou local.

O profissional responsável pela comunicação de uma marca em nível global deve decidir entre estender, adaptar ou criar as mensagens e as execuções de suas campanhas em cada mercado onde a marca é comercializada. Essa decisão deve ser tomada levando-se em conta as dimensões econômicas, sociais e culturais de cada mercado, assim como o ciclo de vida do produto e os objetivos da empresa.

Keegan (2005) fez uma retrospectiva importante sobre a maneira como as empresas compreendiam a propaganda global, ferramenta de comunicação que costuma contar com o maior investimento de marketing. Segundo o autor, na década de 1950, os profissionais de propaganda acreditavam que era preciso delegar a preparação de campanhas às agências de propaganda locais. Nos anos 1960, especialistas de diferentes países passaram a se juntar para trabalhar em uma campanha internacional, focando nas similaridades entre os mercados. E até a década de 1980, de fato, cada vez mais empresas buscavam cegamente a padronização de suas propagandas em nível mundial.

Atualmente, há três escolas de pensamento de comunicação global (Wells *et al*., 2000):

1. globalização: linha que prega a busca pelas similaridades entre os consumidores do mundo, a fim de elaborar uma comunicação padrão;
2. localização: nesse caso, para realizar adaptações as diferenças entre os países, tais como cultura, estágio de desenvolvimento econômico, estágio no ciclo de vida do produto, restrições legais etc., precisam ser consideradas;
3. contingência: linha que prega uma combinação entre as duas abordagens anteriores, após uma análise criteriosa dos fatores que podem afetar a eficiência da comunicação.

A comunicação é, possivelmente, o elemento do composto de marketing mais sensível a uma padronização radical. O mais comum tem sido "a combinação do grau possível de padronização com a adaptação necessária para cada país", conforme estratégia adotada pela marca de produtos de beleza Dove, da Unilever (OLIVEIRA; CRESCITELLI, 2008, p.1).

As vantagens de se utilizar uma única campanha global são a economia de escala quanto ao planejamento, controle e à produção das peças publicitárias; o controle da empresa sobre a imagem projetada pela propaganda da marca e, principalmente, a construção de uma única identidade de marca, o que é relevante no mundo de hoje em que as informações fluem com rapidez e facilidade de um país a outro, expondo os consumidores de um mercado à comunicação elaborada para outro mercado – por exemplo, há acesso, no Brasil, aos *sites* de marcas desenvolvidos para outros mercados, como o norte-americano.

As empresas podem buscar a oportunidade de usar uma campanha global para as suas marcas quando exploram conceitos universais, como "alta tecnologia" ou "a melhor qualidade", usando uma linguagem também universal, como paz ou amor, ao focar um determinado grupo de pessoas que possui os mesmos gostos e desejos em diversos países e culturas, como acontece no mercado de luxo, com as pessoas de alto poder aquisitivo.

Também há, todavia, dificuldades na comunicação em nível global. Keegan e Green (2003) e Kotabe e Helsen (1999) evidenciaram algumas delas. Pode ser que a mensagem não chegue ao seu público-alvo por falta de conhecimento da mídia local ou pode ser que a mensagem até chegue ao seu público, mas não seja entendida ou seja mal interpretada, por exemplo, por barreiras de linguagem ou em razão de o produto encontrar-se em estágio diferente no seu ciclo de vida. Pode ser também que a mensagem seja entendida, mas não se revele apropriada para gerar intenção de compra, por exemplo, por falta de conhecimento da cultura do público-alvo ou das atitudes locais em relação à propaganda. E outra possibilidade, ainda, é que pode haver ruído na comunicação, causado por fator externo, como uma campanha da concorrência.

Todas essas dificuldades deixam claro que é necessário conhecer profundamente o que está acontecendo no mercado local antes de decidir por veicular uma campanha internacional. Por essas razões e, ainda, por restrições causadas pelas diferentes regulamentações existentes para

a comunicação em cada país ou região, algumas empresas decidem realizar suas campanhas em nível local, alcançando maior envolvimento e motivação ainda de suas equipes locais.

Em consequência dessas desvantagens de se utilizar a abordagem global, muitas empresas optaram, a partir da década de 1990, pelo uso de um propaganda padrão ou modelo: elaboraram uma estratégia de propaganda global com uma mensagem básica padronizada, que permite modificações para atender os mercados locais. As empresas têm chamado essa abordagem de "pense globalmente e aja localmente" (CATEORA; GRAHAM, 1999); já Wells *et al*. (2000) chamam-na de "contingência". Com isso, é possível obter economia de escala ao mesmo tempo em que se acomodam as diferenças culturais e de linguagem, entre outros aspectos. Além da marca Dove, já citada, a Unilever tem utilizado essa estratégia para todas as suas marcas, inclusive para a marca corporativa.

Além das decisões de produto e de comunicação, em um ambiente de mercado global cada vez mais competitivo, a habilidade de um fabricante em gerenciar relações com distribuidores estrangeiros torna-se um fator-chave de sucesso em processos de exportação. Por essa razão, Cavusgil *et al*. (2004) identificaram os desafios de assegurar que os parceiros, num processo de exportação, entreguem aquilo que foi combinado, seja de forma implícita, seja contratual, e minimizem o comportamento oportunista.

Como recomendação para as organizações, os autores enfatizam que os gerentes de empresas fabricantes exportadoras podem melhorar sua posição no mercado ao incentivar relacionamentos com distribuidores locais baseados na confiança. Vale ressaltar, no entanto, que, apesar da importância da confiança, ela não é suficiente para aliviar a ineficiência de contratos formais, que devem ser usados apenas em certas circunstâncias, de acordo com a turbulência tecnológica e do ambiente; as características do mercado estrangeiro e a natureza dos produtos. Os produtos de alta tecnologia, por exemplo, devem beneficiar-se do uso de contratos explícitos.

Já a estratégia de preço, que é considerada complexa e geralmente subjetiva nos negócios domésticos, é muito mais difícil estabelecer nos negócios internacionais, pois há múltiplas moedas, barreiras comerciais, considerações adicionais de custo e longos canais de distribuição. Os fatores que afetam os preços globais, de acordo com Cavusgil (1996), são:

a. natureza do produto ou da indústria: com um produto especializado ou com uma nova tecnologia, a empresa tem flexibilidade em preço;
b. localização da produção: muitas empresas exportam por meio das instalações de seus países por não possuir volume suficiente. As empresas que produzem fora de seus países, com maior economia de escala, conseguem maior flexibilidade de preços;
c. sistema de distribuição: quando a empresa é capaz de distribuir os seus produtos por meio de suas subsidiárias em todo o mundo, ela tem um bom controle sobre o preço final, incluindo a habilidade em ajustar os preços rapidamente, em primeira mão, assim que as condições de mercado mudem;
d. condições climáticas do mercado externo: o preço é afetado por fatores que nem sempre são percebidos como relacionados ao preço. Condições climáticas no mercado externo, por exemplo, podem implicar em modificações na distribuição, no custo do produto e em taxas extras adicionadas para cobrir esses custos;
e. moeda estrangeira: fatores econômicos – como inflação, flutuação da taxa de câmbio e controles de preço – podem esconder a entrada no mercado. Esses fatores, especialmente o valor do dólar americano, nos mercados externos são a maior preocupação principal da maioria das empresas.

No que concerne à organização de marketing, cabe mencionar o estudo de Bartlett e Ghoshal (2003), ainda que ele não seja específico sobre o tema. Os autores propuseram um modelo para uma estrutura de gestão que equilibra as demandas local, regional e global em empresas que operam mundialmente. Segundo eles, para obter sucesso, as empresas precisam de grupos –altamente especializados e interrelacionados – de gerentes em níveis global, regional e local, além de gerentes funcionais.

Os autores acreditam que não há um “gerente global universal”, mas três grupos de especialistas: gerente de produto ou de unidade de negócios global; gerente da subsidiária e gerente responsável pelas funções administrativas. Além desses, há o gerente corporativo, que é o líder que gerencia as interações entre os três grupos citados, e pode identificar e desenvolver talentos para a empresa. Os cargos que mais se aproximam da área de marketing seriam o de gerente de produto ou de unidade de negócios global (GPG) e o gerente funcional, especificamente de marketing.

O GPG tem a responsabilidade de aumentar a eficiência e a competitividade da empresa em escala global. Sua habilidade é coordenar atividades e integrar capacidades entre as fronteiras, extraindo o máximo benefício de operações integradas mundialmente. Ele exerce três papéis: ser o estrategista de sua organização; ser o arquiteto dos ativos e recursos globais e ser o coordenador de transações entre países. O gerente responsável pelas funções internas ou gerente funciona, muitas vezes, é relegado a papéis secundários de suporte, é excluído de reuniões importantes e é até dispensado por ser considerado mão-de-obra desnecessária, o que lhe deixa com pouca chance de participar de atividades globais corporativas.

Com a especialização da informação e do conhecimento, porém, uma organização pode ter muitos benefícios se unir globalmente seus recursos humanos, financeiros, técnicos, de manufatura e de marketing. Construir uma empresa capaz de usar o aprendizado para criar inovações requer a habilidade de transferir conhecimento especializado enquanto também conecta recursos escassos e capacidades entre países.

Um estudo de caso com uma empresa do setor industrial, que opera em mais de 70 países e comercializa seus produtos em cerca de 110 países, ilustra o modelo de Bartlett e Ghoshal (2003). A organização criou uma estrutura global, no fim do século XX, em que há: (a) um gerente geral da marca, responsável por sua estratégia global e direcionamento; (b) gerentes regionais, um em cada continente, responsáveis pela implantação da estratégia global nos países do continente e pela interface entre os mercados locais e a estrutura global e (c) as estruturas de marketing locais, que devem implantar as estratégias regionais e globais, além de elaborar algumas atividades locais. A empresa contratou uma única agência de propaganda em todo o mundo, que possui uma estrutura similar, que, porém, é mais enxuta (KHAUAJA, 2005).

### 2.4.3 Marcas globais

Embora a definição de marca global aqui adotada seja a de Hollis (2008), apresentada na introdução deste trabalho, serão mencionadas as definições de outros autores e discutidas as estratégias de marca global, com o intuito de identificar os elementos críticos para a gestão de marcas globais.

No que tange à construção de marcas globais, Aaker e Joachimsthaler (1999) declararam tratar-se de marcas cujos posicionamento, estratégia de comunicação e personalidade são, na maioria dos aspectos, os mesmos em diferentes países e mercados. Eles afirmam que é necessário desenvolver marcas sólidas nos vários mercados por meio de uma liderança de marca global, o que inclui utilizar estruturas organizacionais, processos e culturas para alocar globalmente os recursos de construção da marca criando sinergias globais, além de desenvolver uma estratégia global de marca que coordene e potencialize as estratégias de cada país. Mas eles também apontam para o desafio de encontrar um equilíbrio entre potencializar a marca globalmente e respeitar as diferenças locais, tema recorrente na discussão sobre o marketing global.

Marcas locais são diferenciadas de marcas internacionais por Schuiling e Kapferer (2004), para os quais marcas locais são as que existem em um país ou são limitadas a uma área geográfica, podendo pertencerem a uma empresa local ou global. Já as marcas internacionais são aquelas que possuem elementos da estratégia ou do composto de marketing globalizados. Citando Levitt (1983), eles ponderam que, de forma mais radical, marcas globais são definidas como marcas que utilizam a mesma estratégia de marketing e o mesmo composto de marketing em todos os mercados-alvo.

Já Temporal (2001) tentou ir além e diferenciar os conceitos de marca internacional e de marca global, embora isso pareça um tanto confuso. Para o autor, a marca global é a que está presente em quase todos os países do mundo, utiliza o mesmo nome, tem os mesmos valores e o mesmo posicionamento em todos os países. Nesse caso, seus produtos têm apelo universal e são direcionados a segmentos-alvo globais (por exemplo, jovens executivos). Em oposição, as marcas internacionais são aquelas que estão presentes em poucos países, utilizam nomes diferentes, fazem adaptações em seus posicionamentos e em suas ofertas. De acordo com os critérios do autor, possivelmente apenas uma meia-dúzia de marcas poderia ser considerada global de fato.

A simplificação do conceito de que “uma marca é global quando é conhecida no mundo inteiro” é questionada por Kapferer (2004, p. 13). Ele defende que privilegiar a unidade mais do que a diversidade é um modelo de gestão governado pelos custos e pela busca de

eficiência. Embora a redução dos custos seja obviamente importante, é preciso reconhecer que as diferenças culturais ainda existem. Assim, o autor acredita que a marca tem três elementos globalizáveis: um "multissinal" (nome, identidade gráfica ou símbolo); um produto (bem ou serviço) e um posicionamento (promessa de qualidade). E existem várias combinações de globalização entre esses três elementos. Czinkota e Ronkainen (2008) mencionam exemplos:

a) quanto ao nome da marca, os produtos da Procter & Gamble Tide, Whisper e Clairol na América do Norte são Ariel, Allways e Wella na Europa;
b) no que tange ao produto, pode haver várias versões vendidas sob um mesmo nome de marca; por exemplo, há mais de dez tipos diferentes de café vendidos sob o nome Nescafé apenas na Europa do Norte;
c) com relação ao posicionamento, o Ford Fiesta é um carro de pequeno porte na Alemanha, mas é um veículo para a família em Portugal.

Outro exemplo vem do estudo realizado por Fan (2002) com os nomes chineses de cem marcas internacionais. Com base nos resultados da pesquisa, o autor afirma que o fato de renomear a marca, adaptando-a ao chinês, faz a marca estrangeira ter uma imagem local distintiva; portanto, renomear a marca pode ser um processo de agregação de valor à marca global, criando uma imagem "global-local" única que pode aumentar o *brand equity* original.

De um lado, Francis *et al*. (2002), que analisaram os nomes das marcas que as 500 maiores empresas americanas (segundo a revista Fortune) adotaram na China, chegaram a resultados que corroboram as afirmações de Fan (2002), pois a vasta maioria das empresas utiliza nomes locais, evitando erros (como usar nomes que causem interpretações erradas) e acrescentando características às marcas, como símbolos culturais, benefícios do produto e conotações mais positivas para o público chinês[19]. Alashban *et al*. (2001), por outro lado, em estudo que discute a padronização ou a adaptação de nomes de marca, concluíram que, quanto mais o nome da marca for padronizado em nível global, menor será o custo da empresa e maior será o volume de vendas, de acordo com a percepção dos executivos de marketing entrevistados.

---

[19] O mercado chinês é tão importante que essa questão da adaptação do nome das marcas para o chinês tornou-se objeto de estudo recorrente nos periódicos internacionais no início deste século. Além dos já mencionados, vale citar os artigos de Tavassoli e Han (2002) e Hong *et al*. (2002).

Aaker e Joachimsthaler (2000) consideram que a chave para uma marca global é encontrar um posicionamento que funcione em todos os mercados e propõem os seguintes elementos para uma gestão eficaz disso:

a. um sistema de comunicações transnacional que permita e incentive o compartilhamento de idéias e melhores práticas entre diferentes países;
b. um sistema global de planejamento de marca, que (i) inclua uma análise estratégica de clientes, concorrentes e da própria marca; (ii) o desenvolvimento de uma estratégia de marca, ou seja, seu papel no portfólio de marcas da empresa, a segmentação, a identidade da marca e a proposta de valor; (iii) o desenvolvimento de programas de construção de marca, que envolvem o posicionamento da marca, o composto de marketing e a comunicação interna e (iv) a definição de metas (de vendas, de lucro e de *brand equity*) e de sistemas de medição dessas metas;
c. uma estrutura que confira responsabilidade para criar uma sinergia global de marca, ou seja, um sistema de gerenciamento de marca centralizado que defina uma estratégia global de marca a ser seguida pelas equipes locais dos países;
d. um sistema para a implantação dos programas de construção de marcas, pois se a estratégia é global, a execução é local. Portanto, a equipe de marca global pode desenvolver diversas alternativas de execução e a empresa deve conseguir que os melhores e mais motivados funcionários trabalhem pela marca em nível local.

Reconhecendo que a globalização da economia mundial aumentou a complexidade da gestão internacional de marcas, o *Journal of Brand Management* teve, em 2005, uma edição especial sobre marcas globais, a qual reúne uma série de artigos que aqui serão abordados resumidamente.

Kapferer (2005) continuou atacando a padronização total de marcas globais. Ele cunhou o termo “pós-marca global”, isto é, a marca que não adere totalmente ao modelo de globalização total, mas sim a uma “globalização seletiva”, adotando um modelo híbrido entre globalização e localização (ou ao menos regionalização). Já Matthiesen e Phau (2005) trataram da globalização de marcas de luxo, mais especificamente da marca Hugo Boss e de sua incursão no mercado australiano, tendo concluído que, embora a empresa tenha a intenção de adotar uma estratégia global para sua marca, há diferenças de imagem da marca entre os países.

Essa é justamente a dificuldade de uma marca que decide adotar uma estratégia global única quando já está na fase de maturidade, ou seja, não no momento do lançamento. Unificar estratégias já existentes é bastante problemático, pois os consumidores já possuem suas imagens formadas da marca e nem sempre tais imagens estão alinhadas com a identidade global. Por isso, conforme já foi considerado, é bastante produtivo pensar globalmente na marca desde o seu lançamento.

Johansson e Ronkainen (2005) adotaram uma perspectiva mais abrangente, estudando a estima das marcas globais. Apesar de a pesquisa não ter sido conclusiva, os autores encontraram indicações de que há uma correlação entre um maior alcance global da marca e uma maior estima por parte dos clientes, o que indica que o fato de ser global seria positivo.

Considerando que uma das forças por trás da globalização econômica tem sido a internet, Ibeh *et al*. (2005) analisaram estratégias de marca da internet, questionando se marca de internet (*e-brand*) seria sinônimo de marca global. Os autores puderam verificar que os desafios impostos às marcas de internet (ambiente virtual) são os mesmos das marcas "tradicionais", ou seja, do ambiente físico. E, assim como Kapferer (2002; 2004; 2005), eles defenderam a necessidade de adaptações das estratégias.

Um bom exemplo dessa adaptação seria o que a Google fez em seu *site* de busca (eliminar menções relativas aos protestos na Praça da Paz Celestial, em 1989) para competir no mercado chinês, que foi criticado por muitos, por ser considerada uma censura imposta pelo governo chinês, pode também ser visto como uma necessidade para inserir a empresa e a marca num mercado cujo produto interno bruto (PIB) crescia dois dígitos por ano.

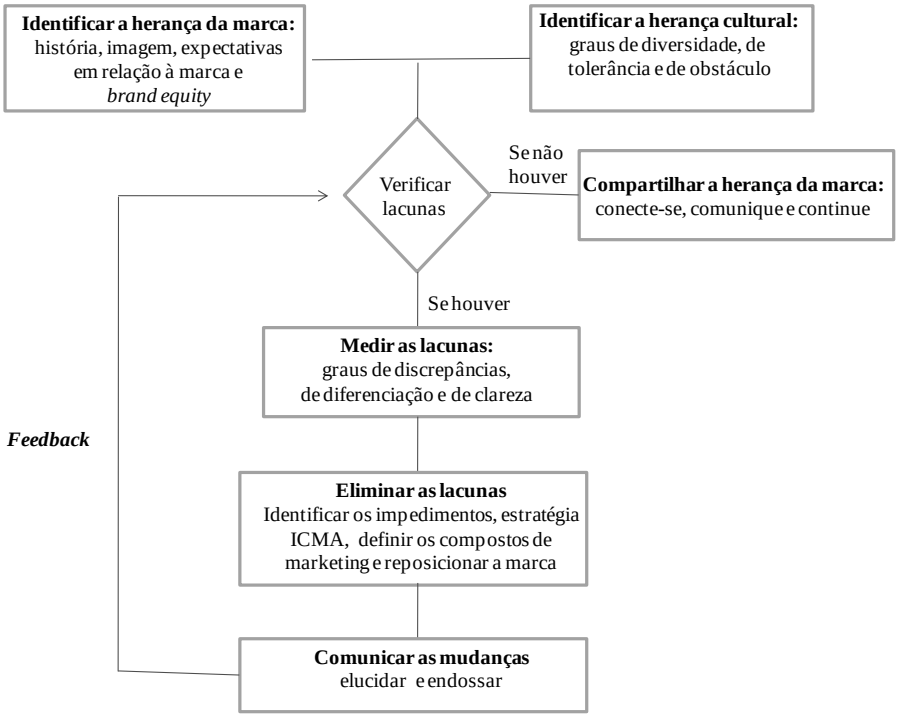
No artigo de Temporal (2005) sobre a globalização de marcas asiáticas, foram relatados problemas enfrentados também por marcas brasileiras, o que será discutido adiante. Para o autor, com exceção das marcas japonesas e da coreana Samsung, os demais países asiáticos têm falhado na construção de marcas globais. Até mais do que isso: esses países sequer têm investido na construção dessas marcas por terem uma visão de curto prazo, restringindo-se à produção de baixo custo de produtos sem diferenciação. O autor aponta para as iniciativas dos

governos de Cingapura e da Malásia, que oferecem subsídios para empresas que desejem investir em marcas como fonte de diferenciação.

Gelder (2005), por fim, definiu o que chamou de "novos imperativos para a gestão de marcas globais": estratégia, criatividade e liderança e defendeu que a combinação dos três é a chave para o sucesso das marcas globais, mas que a interação entre eles pode mudar em diferentes mercados. O autor definiu uma marca global sólida como aquela que oferece um valor excepcional aos seus diversos públicos de interesse, que moram em países muito diferentes, sob circunstâncias diferentes, com culturas diferentes e, freqüentemente, com necessidades diferentes.

Como símbolos da cultura popular, o significado atribuído às marcas depende do contexto cultural em que elas são comercializadas (HATCH; RUBIN, 2006). Contrariando as idéias de Levitt (1983), Banerjee (2008) defendeu a necessidade de integrar a marca a diferentes culturas. A figura a seguir (Figura 10) ilustra sua proposta:

**Figura 10 – A marca global e o contexto cultural**[20]




Fonte: adaptado de Banerjee (2008, p. 315).

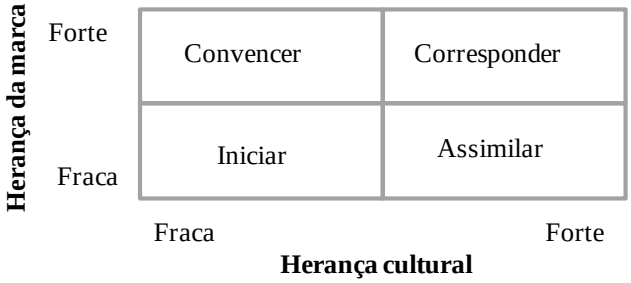
[20] *ICMA strategy matrix: initiate, convince, match and assimilate* (BANERJEE, 2008).

O autor defende que a marca pode ser bem-sucedida globalmente se respeitar diferentes valores culturais. Para eliminar as lacunas entre a herança da marca e a herança cultural, o autor propõe a estratégia ICMA, que se refere a decisões tomadas de acordo com a força ou a fraqueza da herança cultural e da herança da marca:

a) se ambas forem fracas ou se a herança cultural for fraca e a marca forte, a empresa deve construir e gerenciar a marca;
b) se ambas forem fortes, a empresa deve compreender as barreiras culturais e buscar brechas para fazer uma correspondência entre a marca e a cultura;
c) se a herança cultural for forte e a da marca for fraca, a empresa deve assimilar a cultura local para que a marca tenha aceitação.

A matriz apresentada a seguir (Figura 11) colabora para a compreensão da estratégia ICMA:

**Figura 11 – Matriz da estratégia ICMA**




Fonte: adaptado de Banerjee (2008, p. 317).

A fim de realizar seu estudo, Banerjee (2008) considerou o mercado indiano, mas Melewar *et al*. (2004), que consideraram o mercado chinês, também defenderam a necessidade de adaptar a marca à cultura local, o que passa por adaptar a própria cultura organizacional, compreender profundamente a cultura local e estar preparado para mudanças constantes no mercado, quando estiver comercializando em países em desenvolvimento. Melewar *et al*. (2006) puderam reforçar isso quando analisaram a entrada da Danone na China, que foi um fracasso até que os executivos compreenderam a necessidade de adaptar os posicionamentos das marcas nas três categorias de atuação: lácteos, biscoitos e bebidas.

Há outros autores que também chamam a atenção para a questão da cultura. Ramsay (2003), que analisou marcas globais no setor de comida industrializada, constatou que há maior dificuldade em tornar globais as marcas desse setor, uma vez que ele sofre fortes influências

culturais. De fato, os hábitos alimentares mudam muito de um país para outro, como também constatou Holden (2006), quando tentou lançar as marcas da Kraft Foods no mercado chinês. Ela relatou que, na China, a maioria das pessoas não tem forno em casa, o que dificulta a venda de produtos como pizzas prontas.

Holden (2006) chegou à conclusão de que, para lançar uma marca global, é preciso avaliar se ela atende às necessidades dos consumidores globais, se pode ser adaptada às diferenças de comportamento alimentar e renda de culturas diferentes e se a magnitude da oportunidade compensa os desafios. Para a autora, "um dos maiores desafios na construção de marcas globais é o balanceamento das melhores práticas de *branding* local e global. A meta é complementar a padronização global com a customização local" (HOLDEN, 2006, p. 288). Dessa forma, ela recomenda que a marca (identidade e posicionamento) e o produto (qualidade e características principais) sejam globais e que o preço, a distribuição e a comunicação integrada sejam adaptados às necessidades locais.

Como é possível verificar, Ramsay (2003) e Holden (2006) lançaram luz sobre o perigo de generalizar a análise acerca das marcas globais, dado que cada setor de atuação tem suas peculiaridades. No setor de serviços, por exemplo, que é muito dependente das pessoas para a entrega da promessa da marca, Vallaster e Chernatony (2005) destacaram a dificuldade de transmitir os valores da marca para funcionários de diferentes países com diferentes culturas, ou seja, nesse setor, as diferenças culturais têm um impacto ainda maior.

Melewar e Walker (2003) enumeraram os impactos da cultura na gestão das marcas:

1. cores e números têm diferentes significados em diferentes culturas;
2. nomes também podem ter diferentes significados;
3. a noção de tempo varia entre culturas;
4. culturas diferentes têm atitudes diversas em relação a gênero e raça;
5. o papel das pessoas na sociedade pode ser diferente entre culturas;
6. as prioridades das pessoas mudam de acordo com a cultura e com a religião.

Os autores concluíram que as marcas globais sólidas são aquelas capazes de traduzir os valores da corporação em diferentes mercados. Apesar de pregar a adaptação a diferentes

culturas, eles consideram que as empresas não devem abrir mão da consistência no posicionamento global das marcas.

As três principais implicações a serem consideradas na gestão de marcas globais, de acordo com Czinkota e Ronkainen (2008), são: (a) ressaltar o caráter global da marca, valorizando as características exclusivas das marcas com grande presença global; (b) adotar um posicionamento global (como defendido por outros autores), mas tornar locais certas características da abordagem de marketing e (c) satisfazer os fundamentos para a construção de marcas sólidas, pois assumir uma abordagem global não é, por si só, garantia de sucesso, podendo, ao contrário, tornar a gestão da marca ainda mais complexa.

Neste contexto, em que estão sendo abordadas as marcas globais, é importante comentar sobre os *rankings* que calculam o valor dessas marcas. Determinar o seu valor financeiro é uma das motivações para o estudo do *brand equity* (KELLER, 1993), especialmente importante em fusões e aquisições. A fim de defender a importância dos três elementos-chave (estratégia, criatividade e liderança) para a gestão de marcas globais, Gelder (2005) citou as que mais crescem em valor, de acordo com o *ranking* da Interbrand. Com o objetivo de apresentar dados atuais, o quadro e a tabela a seguir (Quadro 16 e Tabela 4) contêm as marcas que mais cresceram e as mais valiosas, respectivamente, segundo o último *ranking* da Interbrand (INTERBRAND, 2009).

**Quadro 16 – Marcas globais com maior crescimento**

| MARCAS | VALOR (US$ 000) | CRESCIMENTO Vs 2008 |
|---|---|---|
| Google | 31,980 | 25% |
| Amazon | 7,858 | 22% |
| Zara | 6,789 | 14% |
| Nestlé | 6,319 | 13% |
| Apple | 15,433 | 12% |

Fonte: Interbrand, 2009

**Tabela 4 – Valor das dez maiores marcas globais**

| *RANKING* 2009 | *RANKING* 2008 | MARCA | PAÍS DE ORIGEM | SETOR | VALOR US$ 000 | ALTERAÇÃO EM VALOR |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | COCA-COLA | Estados Unidos | Bebidas | 68,734 | + 3% |
| 2 | 2 | IBM | Estados Unidos | Serviços de computador | 60,211 | + 2% |
| 3 | 3 | MICROSOFT | Estados Unidos | *Software* | 56,647 | - 4% |
| 4 | 4 | GE | Estados Unidos | Diversificado | 40,777 | - 10% |
| 5 | 5 | NOKIA | Finlândia | Eletrônicos | 34,864 | - 3% |
| 6 | 8 | Mc DONALD'S | Estados Unidos | Restaurantes | 32,275 | + 4% |
| 7 | 10 | GOOGLE | Estados Unidos | Serviços de \|Internet | 31,980 | + 25% |
| 8 | 6 | TOYOTA | Estados Unidos | Automotivo | 31,330 | - 8% |
| 9 | 7 | INTEL | Estados Unidos | *Hardware* | 30,636 | - 2% |
| 10 | 9 | DISNEY | Estados Unidos | Mídia | 28,447 | - 3% |

Fonte: Interbrand, 2009

Cada marca citada no *ranking* é de natureza global, derivando 20% ou mais de suas vendas do mercado doméstico. O valor de marca é determinado pela utilização de análise de mercado e de informações financeiras publicamente disponíveis. A força da marca é obtida por meio de sete atributos: mercado, estabilidade, liderança, apoio, tendência, geografia e proteção (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

O *ranking* das cem marcas globais mais valiosas divulgado anualmente pela consultoria Interbrand é um dos mais reconhecidos do mercado, principalmente por ser divulgado por meio da revista Business Week, uma das publicações de maior reputação no mundo dos negócios. No entanto, há outro *ranking* sendo divulgado anualmente, mas pelo jornal Financial Times; o qual é elaborado por Millward Brown, instituto de pesquisa e consultoria que, no Brasil, tem parceira com o Instituto Ibope e com a consultoria Brand Analytics. No quadro a seguir (Quadro 17), há as dez marcas mais valiosas, segundo esse *ranking*:

**Quadro 17 – Valor das dez marcas globais mais valiosas**

| *RANKING* 2009 | MARCAS | VALOR (US$ 000) | ALTERAÇÃO EM VALOR Vs 2008 |
|---|---|---|---|
| 1 | Google | 100,039 | + 16% |
| 2 | Microsoft | 76,249 | + 8% |
| 3 | Coca-Cola | 67,625 | + 16% |
| 4 | IBM | 66,622 | + 20% |
| 5 | McDonald's | 66,575 | + 34% |
| 6 | Apple | 63,113 | + 14% |
| 7 | China Mobile | 61,283 | + 7% |
| 8 | GE | 59,793 | - 16% |
| 9 | Vodafone | 53,727 | + 45% |
| 10 | Marlboro | 49,460 | + 33% |

Fonte: Millward Brown, 2009

Nota-se, rapidamente, uma grande discrepância entre os números dos dois *rankings*, tanto no que se refere ao valor de cada marca quanto no que diz respeito às marcas presentes entre as dez mais valiosas, apesar da coincidência de seis marcas, embora com valores muito díspares: mas enquanto Interbrand inclui Nokia, Toyota, Intel e Disney; a Millward Brown inclui China Mobile, Apple, Vodafone e Marlboro. Quanto aos valores, enquanto para a Millward Brown a marca Google vale 100 bilhões de dólares, para a Interbrand vale "míseros" 32 bilhões. Essas discrepâncias foram muito discutidas no mundo do marketing, em 2007, tendo-se por base os *rankings* daquele ano.

Vale explicar, primeiramente, que as duas consultorias fazem parte de grandes grupos de comunicação – a Interbrand pertence ao WPP, enquanto a Millward Brown, ao grupo Omnicom –; portanto, ambas costumam analisar as marcas que são atendidas pelas agências do grupo que elas fazem parte. Em segundo lugar, enquanto a Millward Brown inclui também marcas fortes em um único mercado (como China Mobile) para entrar no *ranking* da Interbrand as marcas devem ter mais de um terço do faturamento fora de seu país de origem. Além dessas razões mais práticas, os dirigentes das duas empresas se acusam de que uma analisa apenas dados financeiros, enquanto a outra considera o consumidor. O fato é que nunca se chegou a uma conclusão a respeito de qual seria o *ranking* mais confiável (ARAÚJO, 2007).

De todo modo, o *ranking* da Millward Brown pode ser considerado um pouco mais abrangente, dado que inclui marcas de mais países, inclusive a marca Bradesco, primeira brasileira a figurar num *ranking* como esse, com valor de US$ 6,565 bilhões, em 98º lugar.

Porém, a supremacia de marcas americanas é inevitável nos dois *rankings*, com mais de 50 marcas em cada um.

Embora não haja marcas brasileiras no *ranking* das 100 marcas globais mais valiosas da Interbrand, algumas marcas nacionais figuram na lista das líderes do futuro, entre outras de países em desenvolvimento. São elas: as chinesas Lenovo (computadores), Haler (eletrodomésticos) e Tsingtao (cerveja); as indianas Tata (diversificado), Reliance (energia) e ArcelorMittal (minério); as russas KaperskyLab (serviços de segurança em computação), Aeroflot (aviação civil) e Gazprom (petróleo e gás); as sul-africanas MTN (serviços de comunicação), AngloAmerican (minério) e SABMiller (cerveja) e as brasileiras Itaú-Unibanco, Vale e Natura (CHAJET, 2009).

Há também um outro *ranking* das marcas globais mais bem sucedidas. O sucesso, nesse caso, é o resultado de duas medidas: o percentual médio de pessoas que são "ligadas" à marca nos diferentes países onde o estudo é conduzido e um multiplicador que descreve a habilidade da marca em criar um forte relacionamento com os consumidores da categoria de produtos em diversos países (HOLLIS, 2008). Ambas se referem ao patamar da ressonância na pirâmide de construção de *brand equity* de Keller (2003).

Para Hollis (2008), alguns aprendizados foram extraídos desse *ranking* da Millward Brown. Dificilmente, a marca consegue ser dominante em todos os países (ainda que exista a Coca-Cola, a marca mais bem sucedida nesse sentido). Por essa razão, as empresas devem buscar construir sólidos modelos de negócios que sejam adaptáveis a diferentes necessidades de consumidores, de infraestrutura de distribuição e de ambientes político-econômicos. Além disso, fica claro que inovação e força da marca caminham juntas, mas isso não quer dizer que a marca precisa necessariamente ser a primeira a entrar no mercado, mas precisa, sim, ter uma atitude inovadora perante os clientes ao longo do tempo. E, para construir marcas globais sólidas, recomendou-se:

a. oferecer aos clientes uma ótima experiência com a marca, o que é mais complexo para marcas de serviços;
b. ter um posicionamento claro, diferente dos demais e consistente;

c. ser dinâmico, no sentido de agir e comunicar-se como um líder, dado que as pessoas em geral gostam de sentir-se atualizadas e de fazer parte do grupo de pessoas que utilizam as melhores marcas;
d. ser autêntico, no sentido de ser verdadeiro com suas origens, sua herança, já que a longevidade das marcas costuma ser bem vista pelas pessoas;
e. construir forte cultura corporativa, desenvolvida para atender as necessidades dos clientes, acreditando no comprometimento dos funcionários para entregar a promessa da marca.

Embora haja marcas corporativas no *ranking* das marcas globais mais bem sucedidas, a maioria é composta por marcas de bens e muitas delas são de empresas americanas, conforme está evidenciado na tabela a seguir (Tabela 5):

**Tabela 5 – *Ranking* das marcas globais mais bem sucedidas**

| *RANKING* | MARCA | PONTUAÇÃO DA FORÇA DA MARCA GLOBAL |
|---|---|---|
| 1 | Pampers | 42,8 |
| 2 | Nokia | 37,5 |
| 3 | Microsoft | 33,0 |
| 4 | Colgate | 31,9 |
| 5 | Coca-Cola | 29,6 |
| 6 | Nike | 27,8 |
| 7 | Sony | 27,6 |
| 8 | McDonald's | 20,8 |
| 9 | Adidas | 17,0 |
| 10 | IBM | 16,4 |
| 11 | Nescafé | 14,3 |
| 12 | Visa | 12,4 |
| 13 | Philips | 9,4 |
| 14 | Yahoo! | 9,0 |
| 15 | Pantene Pro-V | 8,9 |
| 16 | Axe | 8,8 |
| 17 | Dove | 8,3 |
| 18 | Carrefour | 8,1 |
| 19 | Nivea | 8,1 |
| 20 | Oil of Olay | 7,7 |
| 21 | Toyota | 7,5 |
| 22 | HP | 7,1 |
| 23 | Vodafone | 7,0 |
| 24 | Chanel | 6,5 |
| 25 | Marlboro | 6,3 |

Fonte: Hollis (2008, p. 48).

Temporal (2001) listou em seu livro doze dicas para empresas asiáticas construírem marcas internacionais, que podem ser aplicáveis a marcas brasileiras:

a. concentrar-se em categorias globais;
b. buscar nichos de mercado globais para atende;.
c. estabelecer a identidade da marca antes de lançá-la no mercado;
d. construir primeiramente a marca no país de origem;
e. inovar com disciplina, ou seja, sem perder a referência na identidade da marca;
f. selecionar cuidadosamente parceiros de negócios;
g. adaptar-se a culturas e preferências locais, quando necessário;
h. concentrar-se nos serviços porque a cultura asiática é orientada para serviços;
i. garantir a consistência no posicionamento da marca em todos os lugares;
j. preparar-se para investimento de longo prazo;
k. continuar a investir em momentos de crise;
l. manter-se fiel aos valores da marca em todas as atividades de marketing.

Embora as dicas sejam pertinentes e aplicáveis a empresas brasileiras, cabe mencionar que a quarta dica (construir primeiramente a marca no país de origem) vai de encontro ao conceito de empresas *Born global*. Temporal (2001) também recomendou que as empresas asiáticas criassem marcas regionais antes de se aventurarem globalmente, considerando que a proximidade cultural dos países da região facilitaria a gestão das marcas e isso traria aprendizado gradual para as empresas que quisessem se internacionalizar. Essa recomendação considera o modelo de Uppsala, de Johanson e Vahlne (2003), abordado anteriormente.

A fim de identificar as características associadas a marcas globais, Holt *et al*. (2004) conduziram uma pesquisa qualitativa em 41 países e, depois, realizaram entrevistas com 1.800 pessoas em 12 países para medir a importância das dimensões encontradas:

a. sinal de qualidade (44%): mais pessoas compram, há mais investimento em tecnologia e inovação;
b. mito global (12%): símbolos dos ideais de cultura global – as pessoas se sentem “cidadãos do mundo”; “marcas locais mostram quem somos, marcas globais mostram quem queremos ser”;
c. responsabilidade social (8%): influência positiva ou negativa no bem-estar da sociedade – as marcas globais têm deveres.

Com base na pesquisa, eles fizeram algumas sugestões para empresas que gerenciam marcas globais: gerenciar o "lado negro" (as falhas que geralmente as empresas tentam encobrir); construir mitos críveis e transformar a responsabilidade social em empreendedorismo. Também ressaltaram que, embora marcas globais sejam um sinal de qualidade em detrimento de marcas locais, consumidores ainda preferem marcas de países de origem que tenham expertise, como chocolates suíços, cosméticos franceses etc.

Trata-se de uma visão que contradiz um artigo anterior de Quelch (2003), o qual defendia que, em vez de globalizar marcas americanas, as empresas reposicionariam suas marcas como "supranacionais", ou seja, verdadeiramente globais, fugindo do sentimento anti-americano[21].

Os desafios enfrentados pelas empresas, que desenvolvem estratégias para suas marcas em nível global, dependem do modo como elas se expandiram e da forma como suas operações internacionais são organizadas (DOUGLAS *et al*., 2001). Empresas como Coca-Cola e Procter & Gamble se expandiram por meio de suas marcas globais – Coca-Cola, Pampers, Ariel, para citar apenas algumas. No entanto, ao longo do tempo, a estratégia da Coca-Cola, por exemplo, mudou, adquirindo marcas locais ou regionais, como Suco Mais, Matte Leão e Guaraná Jesus (do Maranhão).

Outras empresas, como Nestlé e Unilever, fizeram o caminho inverso: começaram com estratégias mais centradas em cada país, desenvolvendo ou adquirindo marcas locais (São Luiz e Cica, respectivamente, por exemplo), mas atualmente procuram reforçar suas marcas corporativas e concentrar seus esforços em menos marcas com maior abrangência global. A Unilever tomou a decisão de cortar seu portfólio de marcas de 1600 para 400 no início deste século, de maneira que marcas locais como Campeiro e a própria Cica sumiram das prateleiras para dar lugar às marcas globais Surf e Knorr. A Procter & Gamble manteve 300 marcas após a venda de várias marcas locais, a L'Oréal vem construindo seu sucesso por meio de 16 marcas globais, assim como a Nestlé, que deu prioridade a seis marcas globais estratégicas (SCHUILING; KAPFERER, 2004).

---

[21] No próximo subitem (2.5) será abordado o tema marca de origem.

As decisões relativas ao portfólio de marcas se referem à arquitetura de marcas e, quando a presença da empresa é global, essas decisões tornam-se obviamente mais complexas, pois devem considerar o escopo geográfico das marcas, as culturas dos diferentes países e questões relacionadas à coordenação da gestão das marcas e à consistência no posicionamento e no composto da marca. E, se houver fusões e aquisições de empresas e marcas, a situação se complica ainda mais.

Douglas *et al*. (2001) explicaram a diferença entre estrutura e arquitetura de marcas. A estrutura de marcas se refere ao conjunto atual de marcas da empresa nos diversos países e unidades de negócio, o que é um legado de decisões gerenciais tomadas no passado. Já a arquitetura é um processo formal, por meio do qual os gestores racionalizam as marcas da empresa e explicitam como as marcas, em cada nível da organização, serão aplicadas e gerenciadas.

Uma vez decidida a estratégia de arquitetura de marcas, os gestores saberão o que fazer quando novas marcas forem adquiridas ou mesmo se (e como) devem desenvolver novas marcas internamente. Como exemplo, pode-se citar que, ao decidir investir em apenas 400 marcas, a Unilever determinou o futuro das demais 1200 marcas: venda para concorrentes locais, retirada do mercado, fusão gradual com marcas globais ou mesmo abandono, cessando os investimentos e deixando a marca “morrer” naturalmente.

O foco da empresa no desenvolvimento de marcas globais teve um impacto negativo nas marcas locais, ainda que fossem sólidas em seus mercados. Para Holt *et al*. (2004) e Steenkamp *et al*. (2003), marcas globais contam com maior qualidade percebida por parte dos consumidores, sendo essa uma das principais razões de compra. Na contramão dessa tendência, Schuiling e Kapferer (2004) objetivaram analisar as vantagens competitivas de marcas locais. Para tanto, reanalisaram a base de dados do estudo (chamado *Brand Asset Valuator)* realizado pela agência de propaganda Young & Rubicam, considerando 744 marcas dos quatro maiores países europeus (Reino Unido, Alemanha, França e Itália).

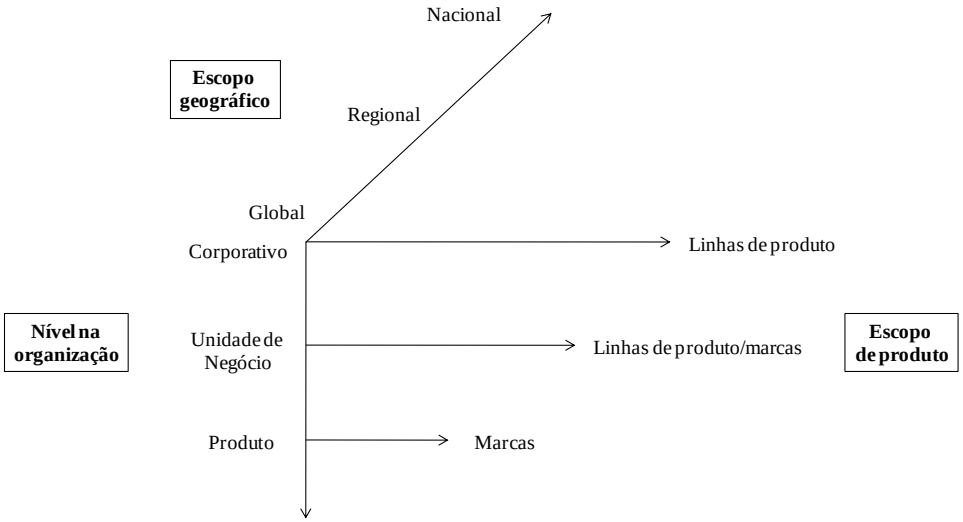
É um aspecto importante o estudo ter sido realizado nesse continente onde se formou um bloco europeu, inclusive com quase todos os países adotando uma única moeda. Indiscutivelmente, essas nações estão mais interligadas, inclusive por meios de transporte e de

comunicação. Entretanto, as diferenças culturais ainda são muito presentes nesse cenário. Os autores puderam constatar que as marcas locais têm um nível de conhecimento mais elevado do que as globais; têm a mesma percepção de qualidade e de prestígio; possuem imagem de confiança significativamente mais forte; têm maior índice de valor percebido; são consideradas mais tradicionais e "realistas" (posicionamentos mais básicos).

As principais razões de uso de marcas locais são a confiança nos posicionamentos mais básicos, talvez mais próximos das necessidades das pessoas. Com base nos resultados, os autores concluíram que as empresas globais não devem descartar totalmente as marcas locais, que podem ser fonte de vantagem competitiva e vir a se tornar marcas globais ao longo do tempo. Portanto, eles encorajaram o desenvolvimento de portfólios de marcas que combinem tanto marcas fortes locais quanto globais.

A estrutura global de marcas depende das características da empresa (herança administrativa – centralizada ou descentralizada, estratégia de internacionalização, foco na identidade corporativa e diversidade do portfólio de produtos); do contexto produto-mercado (segmento-alvo, questões culturais, concorrência) e da dinâmica do mercado (macro ambiente e infraestrutura). A arquitetura de marcas em âmbito global conta com três dimensões: escopo geográfico, escopo de produto e nível na organização, conforme expresso na figura a seguir (Figura 12):

**Figura 12 – Dimensões da arquitetura global de marcas**




Fonte: Douglas *et al*. (2001, p. 107).

Partindo dessas dimensões, há basicamente três padrões a serem seguidos, de acordo com Douglas *et al*. ( 2001):

a. foco no corporativo, geralmente seguido por empresas com número limitado de produtos ou com uma clara definição do segmento-alvo;
b. foco no produto, seguido por empresas com múltiplas marcas nacionais ou locais ou empresas que se expandiram por meio de sólidas marcas globais com diferentes segmentos-alvo;
c. estrutura híbrida ou mista, que consiste na utilização da marca global corporativa e de marcas regionais e/ou nacionais no nível do produto, ou ainda diferentes estruturas de marca para diferentes unidades de negócio ou linhas de produto. Atualmente, esse é o padrão mais comum.

Os autores terminaram recomendando atentar para três aspectos nas decisões sobre arquitetura de marcas em âmbito global: (a) parcimônia nas decisões a respeito das marcas, tenham sido elas desenvolvidas pela empresa ou adquiridas; (b) consistência na identidade das marcas, considerando os escopos geográfico e de produto e (c) o endosso tanto da marca corporativa quando das marcas de produto.

Quanto à consistência na identidade das marcas, Wright (2002) destacou os efeitos e a importância da tecnologia, que viabilizou a globalização das marcas no setor de serviços financeiros. Segundo a autora, para fornecedores de serviços financeiros, é mais vantajoso lograr uma consistente imagem corporativa do que contar com marcas nacionais fragmentadas.

Considerando a revisão bibliográfica apresentada, é possível sintetizar que os elementos críticos para a gestão de marcas globais são:

a. ser uma organização orientada para a marca como recurso estratégico, com foco no longo prazo;
b. construir a marca “de dentro para fora” da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização;
c. definir uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento;
d. identificar os segmentos-alvo da marca, considerando a seleção de países-alvo e a seleção de segmentos em cada país;

e. definir uma única identidade global para a marca e posicioná-la nos diferentes mercados, de acordo com o contexto e as necessidades de cada mercado;
f. pensar globalmente, mas agir localmente, ou seja, aceitar adaptações no composto da marca, quando necessárias;
g. ser consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo;
h. desenvolver um sistema que permita a comunicação entre países e a troca de informações e experiências;
i. contar com um gestor global da marca, que deve desenvolver a estratégia global da marca, assim como alternativas de programas de construção de marcas para serem executados nos diversos países;
j. ter gerentes de marca competentes nos diversos países, capazes de adotar ou adaptar a estratégia global; de contribuir para a equipe global; de executar os programas de construção de marcas, inovando quando possível e/ou necessário e de comunicar-se com os diversos países onde a marca estiver presente.

Tendo sido abordados e discutidos diversos aspectos relevantes das marcas globais, trata-se de analisar a internacionalização de marcas brasileiras, com base no que foi estudado sobre esse tema até o momento.

### 2.4.4 Internacionalização de marcas brasileiras

Um dos erros mais comuns que as empresas brasileiras cometem em processos de internacionalização é o não desenvolvimento de marcas. Essa realidade é exposta anualmente nos *rankings* das marcas mais valiosas do mundo (INTERBRAND, 2009; MILLWARD BROWN 2009), uma vez que, dentre as cem marcas consideradas mais valiosas, apenas uma (Bradesco) é brasileira, como pôde ser constatado anteriormente.

No setor bancário, há algumas muito sólidas: as marcas Bradesco; Banco do Brasil; Unibanco e Itaú (após a fusão dos dois bancos, as duas marcas se uniram sob a chancela Itaú-Unibanco) estão entre as cem mais valiosas instituições bancárias do mundo, segundo pesquisa realizada pela consultoria *Brand Finance*, em parceria com a revista inglesa *The Banker*, cujo objetivo

é classificar as 500 corporações bancárias com maior valor de marca no mundo, lista encabeçada pelo HSBC. Outras marcas brasileiras que ainda aparecem no *ranking* são Nossa Caixa, Banrisul, BNB e Panamericano (BRAND FINANCE, 2009). De todos esses bancos, o Itaú é a marca mais internacionalizada (MELLO; ROCHA, 2003).

Embora seja raro o material disponível sobre empresas brasileiras, serão analisados casos de algumas que utilizaram a marca como importante vantagem competitiva no processo de internacionalização.

Anholt (2004) lista algumas estratégias para internacionalizar marcas, que foram adotadas por empresas brasileiras:

- começar vendendo aos cidadãos de seu país que residem no exterior – a Rede Globo, ao introduzir seu canal de televisão nos Estados Unidos, focou justamente os brasileiros que lá residiam;
- tentar a entrada em mercados com os quais haja algum laço cultural ou lingüístico – como fez O Boticário que se instalou em Portugal (FREIRE; ROCHA, 2003);
- desembarcar com um produto no mercado tido como a capital mundial em sua categoria – loja da Natura em Paris, capital dos cosméticos (ALCAZAR *et al*., 2007);
- focar no público jovem, que é mais aberto à experimentação de produtos – estratégia utilizada pela marca Havaianas, inclusive com foco no público formador de opinião (o ídolo adolescente Zac Efron já foi fotografado usando Havaianas numa entrevista coletiva na Austrália);
- utilizar a marca de origem, que designa a origem de produtos e marcas[22], apenas quando for positivo para a empresa – a Natura, na França, se posicionou como uma marca de origem brasileira, cujos cosméticos têm matérias-primas extraídas da Amazônia, tendo inaugurado sua loja em 2005, o ano do Brasil na França, com a presença de autoridades dos governos dos dois países; já a Vale sofreu preconceitos no Canadá, ao adquirir uma mineradora canadense, pelo fato de ser uma empresa brasileira.

---

[22] O tema será aprofundado mais adiante, no próximo subitem.

No que se refere à internacionalização da Natura na França, a estratégia para a construção da marca foi considerada um sucesso (ALCAZAR *et al*., 2007). A empresa começou definindo seu posicionamento para o mercado francês, baseado em quatro pilares: uso da biodiversidade; desenvolvimento sustentável; brasilidade (alma brasileira, o jeito alegre de se relacionar, musicalidade, entre outros aspectos) e inovação cosmetológica, em razão do uso dos sentidos com ingredientes tipicamente brasileiros, como a castanha e a andiroba.

A empresa fez algumas adaptações ao seu composto de marketing para competir na França. A linha de produtos, no Brasil, estava muito ligada a banho, mas, no mercado francês, produtos para tratamento, perfumaria e maquiagem são os principais responsáveis pela construção de imagem da marca. Dessa forma, a linha de produtos foi ampliada. A linha escolhida para ser vendida na França foi a Ekos, por melhor entregar os pilares do posicionamento, mas lá os produtos estão posicionados como produtos de luxo.

Houve alterações nas tampas das embalagens para atender à exigências dos consumidores e os rótulos foram mudados tanto para atender à legislação local como para dar conotação de produto de luxo – a etiqueta é colada em vez de impressa na própria embalagem, como é feito no Brasil. Os preços são de 60 a 80% mais caros que os daqui, porque consideram o maior poder de compra da população local e o posicionamento da marca, mas são acessíveis, pois levaram em conta a alta competitividade do mercado francês nesse setor – a Natura compete com marcas como L'Occitane, Aveda, Pharmacia, Body Shop e Origin.

Mas foi na distribuição que a Natura fez sua maior adaptação: no lugar das consultoras Natura, a empresa abriu uma loja de rua. Alcazar *et al*. (2007) consideram que, nessa estratégia de internacionalização, a loja foi a melhor contribuição e a principal quebra de paradigma. Além de compreender a cultura local (franceses não abrem as portas de suas casas para consultores de vendas), a empresa decidiu pela loja para ter maior controle sobre a execução de suas estratégias de marketing e usar a loja como vitrine da marca, ou seja, a principal ferramenta de comunicação e de experiência dos consumidores com a marca. Cabe mencionar que a Natura também está presente em sete países da América Latina, com o modelo de venda direta via consultores (NATURA, 2009).

Para propor um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais, Spers (2007) analisou os casos das empresas Natura, O Boticário, Ambev, Embraco, Alpargatas (Havaianas) e Perdigão. Ela concluiu que a marca é uma dimensão estratégica crítica, especialmente para a Natura que não faz campanhas de comunicação globais voltadas para produtos, mas para a marca (institucional):

> [...] Relevância da gestão da marca junto aos mercados internacionais, inclusive com impacto sobre o mercado brasileiro, como citado pelos executivos da Natura, O Boticário e Havaianas. Todas estas empresas têm se preocupado em fixar suas marcas de forma positiva nos mercados tradicionais, visando a alavancar a venda dos produtos não somentte nestes mercados, como também nos mercados populares internacionais e mercado brasileiro, com características aspiracionais. (SPERS, 2007, p. 289).

As empresas estudadas nessa pesquisa têm se preocupado em construir a marca no âmbito internacional para conseguir concorrer com os competidores locais que possuem marcas de reconhecimento internacional. Elas têm realizado isso tanto por meio do investimento na gestão de suas marcas quanto pela aquisição de marcas locais, já conhecidas pelo consumidor, como faz a Ambev.

Em relação à marca de origem, a ser abordada na próxima subseção, enquanto a Alpargatas promove a identificação da marca com o Brasil e com imagens de descontração, verão e férias, a Ambev prefere não associar a imagem das marcas das cervejas às suas origens no Brasil por acreditar que a preferência por uma marca brasileira poderia ser um modismo, algo passageiro, e a empresa visa à construção de suas marcas a longo prazo (SPERS, 2007).

O caso da internacionalização da marca Havaianas, da Alpargatas, é um dos mais emblemáticos do país. Produto nacional antigo (lançado em 1962) que sempre fez investimento maciço em comunicação de massa no Brasil, tinha posicionamento funcional (“não tem cheiro, não solta as tiras”) até que buscou a diferenciação pela marca. Em resposta à queda na rentabilidade, a empresa investiu na revisão do seu modelo de negócios, migrando para a orientação para mercado, que resultou numa estratégia de reposicionamento. A partir de 1994, a marca foi se transformando num ícone de moda, que tem a capacidade de agradar a pessoas de todas as classes sociais, como diz seu *slogan* “todo mundo usa” (HAVAIANAS, 2005).

A exportação iniciou em 1994, mas decolou realmente a partir de 2001. O composto de marketing foi totalmente adaptado, inclusive o posicionamento da marca, que é muito mais *premium* no exterior. A estratégia de internacionalização da marca se baseou em quatro fatores: as pessoas (tanto funcionários da empresa quanto os distribuidores que foram cuidadosamente escolhidos para realizar a construção da marca); a promoção de eventos; a assessoria de imprensa e os projetos especiais com pontos de vendas. Em 2008, dos 180 milhões de pares de Havaianas produzidos no mundo, cerca de 15% foram comercializados fora do Brasil. Em 2009, a empresa investiu na veiculação de anúncios de mídia impressa em diversos países. Fazem parte do posicionamento da marca ícones que simbolizam o Brasil, como alegria, irreverência, esporte, cores e calor (LUCENA, 2009).

Outro exemplo de empresa bem sucedida é o da joalheria H. Stern, que se internacionalizou desde o início. A empresa abriu a primeira loja em 1945, no Rio de Janeiro, e em 1949 já tinha uma loja numa estação, em Montevidéu, no Uruguai. Em 1960, abriu sua primeira loja em Nova York e, em 1964, em Frankfurt. Continuou a se expandir nas décadas seguintes. Mas foi apenas a partir de 1995 que a empresa começou a adotar postura verdadeiramente global – antes, as decisões eram descentralizadas e cada subsidiária agia como queria; não havia uniformidade de imagem, produtos, catálogos, embalagens ou arquitetura das unidades.

A empresa possui 180 unidades no mundo e opera em 12 países com lojas próprias e em 19 com lojas não próprias. A primeira iniciativa global foi o lançamento de uma coleção mundial na comemoração dos 50 anos da empresa, em 1995. Depois, foi renovada a logomarca e utilizada de forma padronizada em todo o mundo; em seguida, realizou-se a padronização da arquitetura das lojas (MOROSINI, 2005). O estudo da marca H. Stern é relevante por ser uma empresa nacional que obteve sucesso e destaque no cenário mundial do luxo, no qual o Brasil tem pouca tradição:

> Após o reposicionamento liderado por Roberto Stern, o *design* das jóias, a arquitetura e a comunicação da empresa foram padronizados mundialmente e a análise de campanhas publicitárias e catálogos de comunicação da H. Stern permitiu que se identificasse a marca da empresa tanto como gerida de forma corporativa, quanto como uma marca de luxo que aspira ser clássica e universal. Um dos aspectos marcantes percebidos na comunicação da organização e em entrevistas com representantes da joalheria é que a H. Stern procura se mostrar mais como uma marca global, que procura criar jóias clássicas e universais, do que se declarar de forma incisiva como uma empresa brasileira. A brasilidade da marca está presente nas gemas brasileiras e na sensualidade, maleabilidade e inovação do *design*. (GUIMARÃES *et al.*, 2007).

Além de casos isolados de empresas, há algumas iniciativas setoriais, incentivadas pela ApexBrasil. Um deles é o projeto setorial integrado *Wines from Brazil*, que conta atualmente com 39 vinícolas associadas (*WINES FROM BRAZIL*, 2009). As estratégias de marketing para colaborar com a construção das marcas de vinho brasileiras no exterior incluem:

- apresentar os vinhos brasileiros como uma alternativa atraente dentro da variedade de vinhos do "novo mundo";
- promover a imagem da marca Brasil;
- instruir compradores e formadores de opinião sobre os vinhos brasileiros;
- focar o mercado-alvo com alto poder de consumo que esteja aberto a vinhos do "novo mundo";
- atrair novos compradores durante as rodadas de negócios promovidas no Brasil;
- manter uma assessoria de marketing e imprensa no exterior para promover constantemente os produtos brasileiros.

Sato e Angelo (2007) afirmaram que, por meio do programa de incentivos às exportações e do esforço conjunto das vinícolas brasileiras, ocorreu significativo aumento das exportações no período de 2003-2006, com expansão das vendas de vinhos finos e ampliação da pauta de países compradores de 16 para 41. Dentre as vinícolas associadas, estão Miolo e Casa Valduga.

A vinícola Miolo já comercializa seus produtos para mais de 20 países, na Europa, América do Norte e Oceania. A penetração da marca Miolo em mercados externos foi resultado do aproveitamento de vantagens competitivas (inovações de produto e de processo, que implicaram o aproveitamento de vantagens naturais como a terra e o clima brasileiros, além de mão-de-obra barata quando comparada à dos países mais desenvolvidos), segundo Soares *et al*. (2007). A empresa utilizou o modelo de Uppsala, iniciando sua exportação de forma passiva, ou seja, atendendo a encomendas, e depois escolhendo o mercado norte-americano por ser mais fácil (psiquicamente e em termos de barreiras de importação) do que os países europeus. O modo de entrada escolhido foi a exportação. Quanto à construção da marca, Soares *et al*. (2007; p. 12) esclarecem:

> A produção brasileira de vinho, até recentemente, não gozava de boa reputação entre os enólogos. Por essa razão, a tomada de decisão quanto à internacionalização da empresa Miolo e de sua marca aconteceu na fase de maturação do seu produto, após esse ser passado por melhoria na qualidade e ter sido solidamente aceito no mercado doméstico por consumidores mais exigentes, conhecedores de vinho finos produzidos em países de reputação mundial nesse mister.

A Casa Valduga também utilizou a exportação como modo de entrada no mercado internacional. O início do seu processo de internacionalização se deu em 2002 pela demanda de importadores de países da Europa em decorrência dos prêmios internacionais que recebeu Ao contrário da Miolo, a Casa Valduga foi diretamente para países europeus, estando o seu critério de escolha de países intimamente relacionado à identificação de um importador interessado que aceitasse o desafio de construir uma marca de vinho brasileira no exterior.

De fato, a cooperação é um fator-chave de sucesso na internacionalização de marcas de vinho brasileiras, como a Casa Valduga, para "vencer o obstáculo do desconhecimento do produto no exterior e para definir o posicionamento do vinho brasileiro no mercado internacional" (ZEN; FENSTERSEIFER, 2008, p. 10). A diretora da empresa declara que, primeiramente, deve-se divulgar a marca Brasil (vinho do Brasil) e, aí então, a marca da empresa (Casa Valduga). Segundo o estudo desses autores, a empresa ainda não desenvolveu cultura exportadora; portanto, carece de investimentos na estratégia de marketing internacional, que engloba a construção da sua marca.

Outras experiências de cooperação acontecem no setor cafeeiro. O Brasil é o maior produtor e exportador de café verde do mundo, mas os cafeicultores nacionais têm procurado aumentar o valor do produto exportado por meio do cultivo de cafés especiais e da produção de café industrializado (FERREIRA, 2004). Com imagem de baixa qualidade, mesmo no mercado interno, os cafés brasileiros têm, desde o início da década, buscado o seu reposicionamento, como mostra o texto retirado do *site* da *Brazilian Specialty Coffee Association* (BSCA), de 2001:

> O objetivo do plano de marketing estratégico internacional para os cafés especiais brasileiros é reposicionar os cafés do Brasil por meio de: reforço da presença no mercado de cafés especiais; desenvolvimento de parcerias com os principais agentes deste mercado buscando identificar a origem Brasil no produto final; ações para facilitar a penetração do produto industrializado no mercado internacional, sempre buscando a agregação de valor ao produto brasileiro via redução/eliminação do deságio em relação aos concorrentes, tornando o produtor brasileiro mais competitivo. (BSCA, 2009).

Além das iniciativas setoriais para a exportação de produtos de maior valor agregado, com marca, empresas brasileiras que já se internacionalizaram há algum tempo, mas que não investiam em suas marcas, têm feito isso mais recentemente. A Vale, por exemplo, conduziu pesquisas e análises sobre sua marca, o que resultou em novo nome (de Companhia Vale do Rio Doce para apenas Vale), nova logomarca e nova arquitetura de marcas, com a eliminação de muitas marcas de empresas adquiridas e valorização da marca corporativa – Vale.

Em 2007, época do lançamento da nova marca, a empresa investiu em comunicação de massa, com mote emocional que mostrava como o minério de ferro faz parte da vida das pessoas, sendo um "ingrediente essencial para a vida diária". Essa comunicação tinha o intuito de reforçar a marca corporativa, em âmbito global, conforme se depreende no texto a seguir:

> Em novembro de 2007, passamos a ter um só nome: Vale. A nova marca surgiu para celebrar todas as nossas conquistas e transformações, expressando a personalidade da nossa organização em âmbito global. Consultorias especializadas ouviram nossos empregados, realizamos estudo de mercado global e identificamos os atributos que melhor representam a Vale e tudo o que nos diferencia das demais empresas. O nome e a marca Vale traduzem isso. (VALE, 2009)

Outra empresa que lançou mão do mesmo recurso foi a Camargo Corrêa que, apenas em 2008, teve sua primeira campanha publicitária voltada para o mercado externo: um empreendimento imobiliário em Angola. Com essa campanha, a empresa desejava ampliar o conhecimento público da marca, assim como associá-la aos principais valores da companhia, que são: longevidade, solidez, qualidade e modernidade (CASTELLÓN, 2008).

Apesar de haver casos de construção de marcas brasileiras no exterior, fica claro que poucos são os de muito sucesso. Esses casos devem servir de exemplo para outras empresas brasileiras que almejem sucesso internacional.

Tellis e Golder (2006 *apud* HOLLIS, 2008) verificaram que a vantagem de ser a primeira marca a entrar num mercado (marca inovadora) pode ser apenas um mito e citam diversas marcas que ganharam significativa participação de mercado por tirar vantagem das deficiências da marca inovadora. Eles revelaram que, em sua pesquisa, 64% dos pioneiros falharam; portanto, ser a marca inovadora em novos mercados é uma vantagem, mas isso não determina, por si só, o sucesso da marca no médio prazo. Com base nisso, as empresas brasileiras que entram em mercados nos quais há marcas já consolidadas devem conduzir

análises cuidadosas desses mercados para encontrar lacunas deixadas pelas empresas pioneiras.

A seguir, faz-se uma reflexão sobre o potencial contributivo da marca de origem para a construção de marcas globais, dado que é ela considerada um fator crítico em processos de internacionalização de marcas, especialmente de países em desenvolvimento, entrantes tardios no mercado global.

## 2.5 Marca de origem

As expressões “marca de origem” e “marca país” são utilizadas de forma intercambiável na literatura. No entanto, a expressão “marca de origem” tem sido mais usada para designar a origem de produtos e marcas, enquanto “marca país” tem sido utilizada para tratar do marketing de lugares, ou seja, da construção e gerenciamento do nome de um país (cidade ou região geográfica), como se fosse uma marca, enxergando-o como um produto. De qualquer forma, ambas se referem ao país de origem.

O país de origem é definido como aquele onde se localiza a matriz da organização detentora do produto ou da marca (JOHANSSON *et al*., 1985). Em razão da gestão global de suprimentos, não necessariamente se trata do país em que o produto é manufaturado, mas sim onde se tomam as decisões a respeito dos produtos e das marcas (PHAU; PRENDERGAST, 2000).

A identificação do país de origem é definida como o quanto o consumidor pode identificar corretamente o país onde está localizada a matriz da empresa detentora da marca, independentemente do local em que os produtos dessa marca são fabricados, de acordo com Balabanis e Diamantopoulos (2008). 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.

O volume de estudos sobre país de origem é um bom indicador da importância da imagem do país para a estratégia de marketing global. Peterson e Jolibert (1995) afirmaram que esse é um dos fenômenos mais pesquisados em toda a literatura de negócios internacionais, marketing e comportamento do consumidor. Acredita-se que, de fato, deva ser, uma vez que, em 2002, Papadopolous e Heslop verificaram que existiam mais de 750 estudos publicados por mais de 780 autores. Os primeiros estudos datam da década de 1960 (SCHOOLER, 1965; REIERSON, 1966).

Infelizmente, em 1965, já se constatava que produtos feitos em países menos desenvolvidos não eram considerados de boa qualidade pelos consumidores de países desenvolvidos (SCHOOLER, 1965). O preconceito em relação a esses produtos ainda foi ratificado, anos mais tarde, por Ettenson (1993) e Mantai *et al*. (1997), dentre outros autores. Bilkey (1982) chamou a atenção para a importância dessa questão para países em desenvolvimento, que precisam aumentar a exportação de produtos manufaturados, como é o caso do Brasil.

Phau e Prendergast (2000) fizeram um levantamento da evolução dos estudos sobre país de origem, que foi dividida em quatro fases, conforme se mostra no quadro a seguir (Quadro 18):

**Quadro 18 – Evolução da pesquisa sobre país de origem**

| FASES E PERÍODOS | OBJETO DE ESTUDO |
|---|---|
| **FASE 1 – 1960-70** | Efeitos do país de origem na imagem dos produtos |
| **FASE 2 – 1980** | eEeitos do país de origem na imagem dos produtos, considerando os seguintes aspectos:<br>• tipo de produto/especificidade (ou estereótipo) do país;<br>• patriotismo do consumidor/etnocentrismo (preferência pelos produtos do próprio país de origem);<br>• reputação do país/nível de desenvolvimento econômico;<br>• hierarquia de efeitos do país;<br>• familiaridade da marca. |
| **FASE 3 – 1990** | Produtos híbridos/produtos nacionais:<br>• dimensionando o país de origem – país de montagem, país das partes, país do desenho do produto etc.;<br>• impacto dos nomes das marcas num mercado que se globalizava rapidamente. |
| **FASE 4 – 2000** | Globalização (mundo sem fronteiras):<br>• relevância e significância do nome do país. |

Fonte: Adaptado de Phau; Prendergast (2000, p. 161).

Nesse levantamento, os autores perceberam que, a partir da década de 1990, a pesquisa sobre país de origem precisou mudar, com o advento dos produtos híbridos, isto é, produtos que são desenhados num país, têm suas partes produzidas em diversos países e são montados num

outro. As pesquisas passaram a incluir conceitos de “desenhado em”, “montado em”, “partes fornecidas por”, “produzido em” além do termo “feito em”[23].

Como os consumidores tinham dificuldade em distinguir todos esses países de origem[24], percebeu-se que, no lugar do produto, deveria ser analisada a marca. Dessa forma, em razão de a influência do país de origem em produtos híbridos ser variável, Phau e Prendergast (2000) propuseram o construto “país de origem da marca”.

Pharr (2005) concordou com Phau e Prendergast (2000) que, em meados da década de 1990, mudanças no ambiente, como o início das operações da Organização Mundial do Comércio e o avanço da internet, alteraram o escopo nessa área de pesquisa. Até 1995, tinha-se chegado à conclusão inequívoca de que o país de origem de um produto poderia influenciar a avaliação dos consumidores em relação ao produto.

A partir da análise dos estudos empíricos de 1995 a 2005, Pharr (2005) concluiu que a influência do país de origem está sujeita a diversos antecedentes derivados de questões culturais e é moderada por fatores do produto e do consumidor. Além disso, construtos de marca, como imagem de marca e *brand equity*, também moderam o efeito do país de origem nas avaliações do produto e nas intenções de compra, ou seja, as avaliações relativas ao país de origem do produto podem ser neutralizadas pela imagem da marca.

As avaliações específicas do país de origem dos produtos, portanto, estão sendo substituídas por uma percepção holística – na forma de um construto multidimensional com componentes cognitivos, afetivos e conativos – e sendo alinhadas com o país com o qual a marca global possui ligação histórica. Na era das marcas globais, as percepções do consumidor em relação à origem do desenvolvimento da marca têm mais peso do que o país em que o produto foi desenhando, montado ou fabricado. Com essas conclusões, a autora propôs um novo construto: “reconhecimento da origem da marca”[25] que, apesar de mais completo, equivale ao “país de origem da marca” de Phau e Prendergast (2000).

---

[23] O termo é mais conhecido em inglês: *made in*.
[24] Em inglês, respectivamente: *country-of-design*, *country-of- assembly*, *county-of-parts*, *country-of-manufacture* e *country-of-origin*.
[25] Em inglês, *brand origin recognition accuracy*.

Quanto ao efeito do país de origem no julgamento de marcas por parte dos consumidores, Liu e Johnson (2005) afirmaram que aqueles tendem a avaliar as marcas mais favoravelmente quando elas são originárias de países que possuam uma imagem positiva. Strehlau *et al*. (2009), ao analisarem a influência que o país de origem tem sobre a imagem da marca institucional da empresa de *fast-food* McDonald's, verificaram que há linearidade entre a avaliação dos Estados Unidos como país e a imagem do McDonald's: quanto pior é a avaliação dos Estados Unidos como país, pior é a avaliação do McDonald's.

Liu e Johnson (2005) também citaram estudos que assumem que, se a informação sobre o país de origem estiver disponível, os consumidores vão considerá-la relevante e deliberadamente a usarão na sua avaliação sobre os produtos e marcas. Entretanto, mencionaram um outro trabalho que apresenta um paradoxo: a origem de fato importa, mas, por alguma razão, as pessoas não gostam de admitir isso. Com base nesse referencial, os autores desenvolveram, então, a hipótese de que os estereótipos específicos de um país podem ser espontaneamente ativados pela simples presença de pistas sobre o país de origem no ambiente.

Para eles, trata-se de um fato que pode influenciar as avaliações sobre a marca, mesmo quando consumidores não tenham a intenção de basear seus julgamentos na informação sobre o país de origem. E, de fato, os resultados da pesquisa mostraram que os efeitos do país de origem ocorreram automaticamente e contribuíram para as avaliações sobre a marca, sem que os participantes da pesquisa tivessem intenção ou controle sobre isso.

Assim como outros atributos de uma marca, o país de origem é utilizado pelos consumidores para simplificar suas escolhas. Os efeitos do país de origem resultam de dois processos: estereótipos culturais e crenças pessoais. Mas, como foi visto, Liu e Johnson (2005) acreditam que esse processo ocorra de forma intuitiva, sem que as pessoas percebam ou tenham a intenção de fazê-lo deliberadamente.

Entretanto, conforme concluiu Hemzo (2002), que avaliou os efeitos do país de origem na opinião dos consumidores sobre as marcas, com base na literatura sobre o tema, o consumidor baseia suas decisões de consumo no valor percebido de cada opção disponível, avaliado com base nas informações disponíveis, acionadas por indicadores diversos, dentre os quais o país

de origem. Em outras palavras, o país de origem seria, de fato, um dos elementos a serem considerados na escolha de uma marca.

Essa a pesquisadora pôde constatar um fato de importância em estudos realizados nos últimos anos: o efeito do país de origem na avaliação de marcas varia de acordo com a nacionalidade da amostra da pesquisa e com a categoria de produtos avaliada. Pode-se citar como exemplo que muitos consumidores norte-americanos desconhecem o país de origem das marcas e fazem deduções, nem sempre corretas, do país de origem, partindo do nome da marca. Assim, se uma marca brasileira possui um nome que soe francês, eles acreditarão que a marca é francesa (SAMIEE *et al*., 2005). Contudo, para os consumidores britânicos, o país onde os produtos são produzidos é mais importante do que o país de origem da marca, na categoria de alimentos e bebidas (BALESTRINI *et al*., 2003). Já no mercado chinês, para os responsáveis por canais de distribuição de alimentos, o pioneirismo, isto é o fato de ser a primeira marca no mercado, é mais relevante do que o país de origem da marca (GAO; KNIGHT, 2007). Para os consumidores australianos, por sua vez, o país de origem influencia no *brand equity* (PAPPU *et al*., 2006).

Outros exemplos que podem ser lembrados se referem a produtos agrícolas. O grau de envolvimento dos consumidores com esses produtos é menor do que com os manufaturados, o que gera um efeito maior do país de origem na avaliação deles (GIRALDI; IKEDA, 2007). Os estudos de Santos *et al*. (2006, 2007) apontaram para a proliferação de denominações de origem[26] no mercado espanhol. Beverland e Lindgreen (2002) pesquisaram seis agronegócios na Nova Zelândia que utilizam o país de origem no seu posicionamento e descobriram que o efeito do país de origem depende da associação entre o país e o histórico da categoria de produtos.

A conclusão, pois, é que o efeito do país de origem da marca deve ser considerado para a construção e a gestão de marcas, mas se trata de um construto complexo: não é nem uniforme, nem universal e depende de diversos fatores, entre os quais estão:

- o país, a amostra utilizada e os produtos avaliados (MARTIN; EROGLU, 1993);

---

[26] Os autores chamam o certificado de origem de *appellation of origin* e indicaram haver 227 na Espanha, em diversas categorias de produto, com destaque para o mercado de vinhos.

- o tipo ou a categoria dos produtos, o nível de desenvolvimento do país de origem, as associações históricas entre o país de origem e os produtos e a força da relação entre as imagens do país de origem com a categoria de produtos (HESLOP; PAPADOPOULOS, 1993);
- influências das características do consumidor sobre o efeito do país de origem, como nível de instrução e conservadorismo, idade e sexo, fluência na língua do país, necessidade de cognição, motivação, grau de envolvimento, familiaridade com a marca e cultura (GIRALDI; IKEDA, 2007);
- o *brand equity*, ou seja, quanto mais sólida for a marca, menos ela depende da referência do país de origem (PHARR, 2005; TEMPORAL, 2001).

Se o "efeito país de origem" contribui para a construção e a gestão de marcas, é necessário abordar a construção da identidade e do posicionamento do lugar (país, cidade ou região) para atrair o turismo e o investimento externo, além de incentivar as exportações. Yan (2003) defendeu a necessidade de investir na construção da marca-nação para ajudar nas relações internacionais entre os países e Papadopoulos e Heslop (2002), para atrair investimento externo direto.

Hall (2004) mostrou o procedimento para criar (ou talvez reposicionar) a marca *Britain* (Grã-Bretanha). O procedimento proposto é similar ao de Domeisen (2003), que defendeu que uma imagem nacional positiva é um ingrediente essencial para a promoção da exportação de um país e para a atração de investimento. A gestão da marca país consiste no desenvolvimento de uma identidade e da sua comunicação, tanto interna quanto externamente, com base nos valores positivos do país e nas percepções relevantes para o desenvolvimento da exportação.

Desse modo, em primeiro lugar, os países precisam compreender como são percebidos no exterior e, em segundo lugar, as características selecionadas para a identidade e a comunicação da marca país devem ser reais, ou seja, inerentes ao país e relevantes para os seus negócios. Domeisen (2003) ressaltou que, se a marca país não refletir os valores nacionais e se os produtos exportados não estiverem alinhados com a identidade da marca país, todo o esforço de comunicação será em vão e soará falso. Destacou, ainda, que, caso não seja viável investir na construção da marca país, pode-se investir em marcas de setores ou

produtos, como o café colombiano e, com menor ênfase, os sapatos italianos e os carros alemães.

Em relação ao potencial da marca país, cabe mencionar o artigo de Kotler e Gertner (2004, p. 72) sobre o marketing estratégico de lugares, no qual afirmam que "várias pesquisas empíricas demonstram que as imagens que os países projetam são indicadores extrínsecos importantes nas avaliações de seus produtos [...]". Em um livro sobre o tema, os autores (KOTLER; GERTNER, 2005) defenderam que países, regiões e cidades da América Latina precisam desenvolver planos estratégicos de marketing para que possam progredir e atingir o nível de outros lugares. O objetivo seria atrair novos investimentos, indústrias, moradores e visitantes. A construção da identidade do lugar poderia favorecer as marcas oriundas desse lugar.

Já em outro trabalho, Kotler e Gertner (2002) recomendaram, para a construção da marca país, uma abordagem gerencial que inclua os seguintes aspectos:

a. o país deve conduzir uma análise para determinar, respectivamente, suas potencialidades e fraquezas, assim como as oportunidades e as ameaças do ambiente (denominada análise PFOA);
b. o país deve escolher algumas indústrias, personalidades, paisagens e eventos históricos que forneçam uma base para a construção da marca;
c. o país deve desenvolver um conceito guarda-chuva que, de forma consistente, abranja suas atividades de marca;
d. o país deve alocar verba suficiente para cada atividade de construção da marca;
e. o país deve ter controles para garantir que todo produto exportado seja confiável e para entregar o desempenho prometido.

Há, porém, segundo Pérez-Miranda (2004) um primeiro passo, que é anterior à análise PFOA, na elaboração e na implantação de um projeto de marca-país: obter a cooperação e o compromisso do governo, dos empresários, das comunidades educacionais e artísticas e dos meios de comunicação. Quanto à liderança do projeto, ele disse que não há uma regra. No México, por exemplo, como o turismo constitui uma das principais fontes de divisas, a liderança do projeto coube à secretaria de turismo, já na Estônia, a iniciativa partiu de uma organização dedicada à promoção do desenvolvimento econômico.

Após conseguir, ao menos, a concordância entre as partes sobre o que deve ser feito, o líder do projeto avalia a percepção do país, por parte do público tanto interno quanto externo. No caso, as comunidades ou grupos estrangeiros que se pretende atingir, em geral, são três grupos: turistas, investidores e importadores. A consulta a líderes de opinião pode ser um caminho também.

Em relação ao público interno, deve-se concentrar na identidade do país, isto é, nas qualidades que suscitam orgulho. Já os turistas podem falar das razões de sua visita e do que mais gostaram e desgostaram. Os investidores, por sua vez, podem dizer os critérios empregados para formar opinião e canalizar os investimentos. Por fim, os importadores abordam as razões para comprar de um país e não de outro (PÉREZ-MIRANDA, 2004). Com tais informações, é possível fazer a análise PFOA, recomendada por Kotler e Gertner (2002), e partir para a definição do conceito e da estratégia com a finalidade de transmitir a identidade do país aos diversos públicos, com posicionamentos adequados a cada um.

Pérez-Miranda (2004) também ressaltou a importância da uniformidade da comunicação, o que envolve zelar pela coerência em todo material e até no tom de voz utilizado pelas diversas instituições que transmitem as mensagens de marca, como as câmeras de comércio, os órgãos de exportação, as associações hoteleiras etc. Quanto aos custos, eles costumam ser divididos entre o setor público e as associações e indústrias que se beneficiem do programa de construção da marca-país.

Uma grande dificuldade, nesse processo, é fazer inúmeras organizações adotarem as políticas de gestão de marca e, para isso, o autor recomendou a realização de *workshops* com as associações envolvidas, ocasião em que se pode transmitir o conceito da estratégia da marca país e as ferramentas para construí-la. Depois disso, as associações levarão as instruções a seus integrantes, desdobrando as diretrizes.

Ocorre que, de acordo com as ponderações realizadas por Bedbury (2002), a principal questão é que a marca não se constrói apenas pela estratégia e pelo que foi planejado, mas por tudo que ela transmite. Assim, a imagem é transmitida de diversas formas: pelo conteúdo e pela difusão das políticas internas e de relações internacionais; pelas organizações e entidades às quais o país pertence; pelo comportamento de seus líderes e de seus cidadãos no exterior; pela

cobertura na imprensa; pelos países aos quais se associa; por seu estilo ao competir nos esportes e pelo tipo e marca que exporta, entre outras (ANHOLT, 2004). Isso significa que, do mesmo modo como ocorre com marcas de produtos ou de corporações, a marca país é construída "de dentro para fora" do país e por meio de todas as interações dele com o mundo exterior.

Em seguida, serão feitas considerações sobre a marca Brasil, tendo em vista o que já foi discutido sobre marca de origem.

### 2.5.1 A marca Brasil

Assim como afirmaram outros autores previamente citados, no estudo sobre a importância do país de origem na internacionalização de empresas e produtos, Giraldi e Carvalho (2004, p. 43) afirmam que "em geral, considera-se que o país de origem influencia as avaliações de produtos pelo consumidor e as suas decisões de compra". Partindo desse pressuposto, os autores defendem que "o país de origem pode vir a ser utilizado como parte de uma estratégia de diferenciação de produtos brasileiros em mercados estrangeiros".

Em uma pesquisa realizada com estudantes universitários holandeses, na qual foram coletadas as suas avaliações e impressões sobre os calçados brasileiros, Giraldi *et al*. (2005) verificaram que a atitude dos respondentes era negativa. Apesar de esse estudo ser considerado um tanto restrito, pois analisou apenas a população de estudantes holandeses de uma única escola de administração, faz-se prudente levar em conta a recomendação dos pesquisadores de que a indústria calçadista precisa melhorar sua forma de inserção no mercado externo, procurando investir em marcas próprias, o que ainda é pouco explorado por esse segmento e pelas empresas brasileiras, em geral.

Nesse último estudo, os autores concluíram que a marca Brasil é fraca, o que foi confirmado por outras pesquisas, como a realizada em 2002 pelo MDIC nos dez países prioritários para as exportações brasileiras, na qual foi feito um levantamento a respeito da maneira como as pessoas, especialmente os importadores e empresários estrangeiros, enxergam o Brasil

(CALLIGARIS *apud* OLIVETTO, 2008). Foram obtidas cinco respostas com a inicial “S”, em inglês: *soccer* (futebol), *sound* (música), *sand* (praia), *sexiness* (sensualidade) e *sun* (sol, trópicos).

Um outro trabalho que corrobora as conclusões de Giraldi *et al*. (2005) é o Índice de Marcas das Nações (NBI, da sigla em inglês), conceito desenvolvido em 2005 por uma consultoria que presta serviços para governos e para agências da Organização das Nações Unidas (ONU). Trata-se de um índice divulgado trimestralmente, resultado de uma pesquisa que, no segundo trimestre de 2006, foi feita com uma amostra composta por 26 mil pessoas de 35 países. O Brasil estava na 23ª posição, em 2006. De um lado, era visto sob a ótica da violência e registrava seus principais problemas nos quesitos relacionados ao governo e à produção industrial, especialmente pela sua incapacidade de prover mão-de-obra qualificada. Do outro lado, os seus pontos positivos eram as belezas naturais e os esportes. Vale relatar que a União Européia teve o melhor reconhecimento de marca e que a China ocupou a 20ª posição (BREDARIOLI, 2006).

Uma terceira pesquisa que merece ser citada, porque também confirma o estudo de Giraldi *et al*. (2005), foca a relação entre luxo e brasilidade na perspectiva do marketing internacional. Finestralli e Garrido (2008) observaram que marcas brasileiras de luxo encontram dificuldades na construção de legitimidade em mercados internacionais em razão de o país não ser reconhecido como produtor de bens e serviços de luxo, muito embora isso não seja um impeditivo para o sucesso da internacionalização de marcas como H. Stern, que vende jóias (MOROSINI, 2005), e Embraer, que comercializa jatos executivos (MARTINEZ, 2007).

Em razão dos problemas apontados, Giraldi e Carvalho (2004) recomendaram que as empresas brasileiras que desejam se internacionalizar desenvolvam um plano destacando o país de origem em suas formas de comunicação. Trata-se de uma recomendação que encontra suporte no estudo de Rubin e Rocha (2004), as quais constataram, no setor têxtil, mais especificamente na moda praia, que os efeitos do país de origem tiveram um papel facilitador no processo de penetração das marcas Lenny, Blue Man e Salinas em mercados estrangeiros, uma vez que as empresas não tinham investido em marketing ou comunicação para construir suas marcas: as três compartilharam uma vantagem competitiva por meio da associação favorável da categoria de produtos – moda praia – à imagem do Brasil.

Ao mesmo tempo em que recomendaram a utilização da marca de origem, Giraldi e Carvalho (2004) reconheceram que, para a melhoria da imagem do país, é necessário um empenho de longo prazo e um melhor desempenho do governo brasileiro no processo de comunicação dos aspectos positivos da economia e da cultura brasileiras, tarefa que, na verdade, tem sido empreendida pela ApexBrasil. Strehlau (2009, p. 60), nessa mesma direção, adverte que

> mudar uma imagem é um exercício demorado e caro. A tarefa exige imaginação criativa a respeito dos pontos fortes do país e uma "criação de marca" nacional sustentada durante um longo período de tempo. Em geral, essa tarefa é uma iniciativa governamental ligada a Ministérios da Economia ou Turismo.

Em relação à marca Brasi, ela foi criada pelo Ministério do Turismo por meio da Embratur (Figura 13, a seguir) no fim de 2004. Trata-se de um símbolo único, criado para representar a imagem do turismo brasileiro e dos principais atributos do país em todo o mundo, o qual deve ser aplicado em qualquer programa de promoção, divulgação e apoio à comercialização de bens, serviços e destinos do Brasil no exterior (EMBRATUR, 2006).

**Figura 13 – Marca Brasil**

Fonte: EMBRATUR, 2006

Para construir essa marca, a Embratur criou, primeiramente, um projeto, chamado Aquarela. O projeto foi iniciado com uma análise sobre o turismo brasileiro e mundial. Nessa fase de análise, a Embratur constatou que o país não adotou, na história da sua trajetória no turismo, uma marca. Além disso, por meio da análise do trabalho realizado ao longo dos anos, ficou evidente a descontinuidade no que diz respeito à identidade e à forma de apresentar, tanto por meio de símbolos quanto de logotipos, a palavra Brasil.

Após essa fase de análise, foi feita uma pesquisa para saber como o Brasil é percebido por seus turistas e pelo *trade* turístico, conforme recomendação de Domeisen (2003). Para a

amostra de turistas pesquisada, os pontos positivos do Brasil são a natureza e o povo, cujo principal atributo é sua alegria. As razões da escolha do país, como destino turístico, são: sol e praia, beleza natural e cultura viva. Esses resultados estão em linha com aqueles encontrados pelo NBI, já citados.

A análise da imagem do Brasil e do próprio produto turístico que o país tem a oferecer levou à escolha de um posicionamento, visando potencializar a oferta existente: o patrimônio natural e o estilo de vida, que sintetiza os valores da cultura do nosso povo. Esse posicionamento, para a Embratur, é um diferenciador do país em relação às demais nações da América Latina, o que é bom, já que não há a intenção de competir diretamente. Assim, o México e o Equador, por exemplo, teriam o patrimônio natural e o exotismo; já o Peru, o patrimônio histórico e o exotismo. Como é possível depreender, os atributos considerados para os países latino-americanos foram: patrimônio histórico e natural, estilo de vida e exotismo.

A identidade da marca Brasil, que a Embratur chamou de "filosofia da marca", possui as seguintes características: "alegria, sinuosidade/curva (da natureza e do caráter do povo), luminosidade/brilho/exuberância, híbrido/encontro de culturas/raças, moderno/competente" (EMBRATUR, 2006).

Uma vez definida a identidade da marca, a Embratur convencionou que deveria haver apenas uma logomarca para a marca Brasil, a qual deveria ser colorida, pois o país é visto, segundo os dados das pesquisas, como um país colorido. Dessa forma, as cores representam os seguintes aspectos: o verde reflete as florestas; o amarelo ilustra o sol e a luminosidade; o vermelho e o laranja relacionam-se às festas populares; o azul remete ao céu e à água; e, por fim, o branco vem das manifestações religiosas (MARCA BRASIL, 2009).

A fonte de inspiração para a concepção da logomarca foi o desenho que ilustra a capa de um livro sobre a obra do renomado paisagista Burle Marx. Quanto à escrita, decidiu-se que, para manter a identidade e seguir a mesma linha adotada por outros países, como a Espanha, o nome Brasil, em português, deveria ser incorporado como elemento de identidade sem tradução no desenho da marca. Foi, então, feito um concurso e a logomarca elaborada pelo *designer* Kiko Farkas, apresentada na Figura 13, foi escolhida.

Além das cores já mencionadas, característica importante da logomarca Brasil são as curvas, “que representam a sinuosidade das montanhas, a oscilação do mar, o desenho das nuvens, das praias. A alegria do povo brasileiro é carregada de subjetividade, que é curva. A curva envolve, aconchega e é receptiva” (STREHLAU; BACHA, 2009, p. 171).

Pela observação e leitura atenta do relatório da Embratur fica bastante claro que todo o foco para a utilização da marca Brasil era o turismo. Ocorre que, logo após seu lançamento, percebeu-se que a marca também poderia contribuir para a venda de produtos brasileiros no exterior. Sendo assim, em fevereiro de 2005, a marca foi apresentada para empresários na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). A marca deveria representar, então, além da identidade do turismo brasileiro no mundo, a identidade de seus principais atributos de exportação, o que – ratifica-se – não era a idéia original.

Nessa data, foi assinado um acordo de cooperação técnica e operacional entre a Embratur e a ApexBrasil para a participação da primeira nos eventos comerciais e em missões internacionais da segunda. Mas Strehlau e Bacha (2009) lembram que as regras para a utilização da marca no setor privado ainda não foram definidas e que até se cogita a possibilidade de cobrar da iniciativa privada pelo uso da logomarca Brasil, o que inevitavelmente inibiria o seu uso.

Propondo-se a estudar como a marca Brasil foi construída e como foi inicialmente explorada pelo governo brasileiro, para ajudar na inserção de produtos nacionais no comércio internacional, Khauaja e Hemzo (2007) analisaram as iniciativas da ApexBrasil, em especial da categoria de entretenimento e serviços, escolhida por sua maior proximidade com o turismo - foco da criação da marca Brasil pela Embratur. Os autores concluíram que, naquele momento, a marca Brasil ainda aparecia de forma muito tímida e que não parecia haver um alinhamento entre os projetos no sentido de formar uma única imagem do Brasil. Assim, embora a iniciativa fosse boa, concluíram que a marca Brasil ainda era mais ficção do que realidade.

Strehlau e Bacha (2009), ao empreenderem uma análise semiótica dessa marca, reconheceram que ela deixa a desejar, especialmente na sua aplicação como apoio à comercialização de produtos brasileiros no exterior, por não remeter aos aspectos que tornam o Brasil único:

biodiversidade, agronegócio, engenharia civil, exploração de petróleo em águas submarinas, desenvolvimento do combustível derivado de álcool, infraestrutura de telecomunicações e desempenho de empresas de setores que demandam alta tecnologia, como a Embraer. As autoras também afirmaram que foram deixados de lado o verde-amarelo da bandeira e outros aspectos por meio dos quais o Brasil já é reconhecido mundialmente, como o fato de ser o país do futebol e do carnaval e concluem:

> Assim, apesar dos esforços, o Brasil ainda não conseguiu se destacar e nem capitalizar, via constantes e consistentes ações de marketing internacional, a qualidade de inúmeros dos seus produtos básicos ou manufaturados tanto do ponto de vista do aumento de volumes físicos das vendas ao exterior de produtos, quanto do ponto de vista da diversificação da pauta de exportações. (STREHLAU; BACHA, 2009, p. 172).

Ainda que sejam tantas as dificuldades existentes, especialmente quanto ao próprio posicionamento, como demonstrado, o fato é que, após quatro anos da existência da marca Brasil, contabilizam-se ao todo 1.545 solicitações de uso, entre as quais 877 estavam relacionadas diretamente a turismo; 310, a bens e serviços e 309, a outros órgãos, como universidades, organizações não-governamentais e empresas diversas. Além disso, empresas de turismo, como a CVC, e companhias aéreas, como a TAM, aderiram à marca. Entre as empresas que utilizaram a marca Brasil em seus produtos para exportação, destacam-se Grendene, Rosa Chá, Penalty e Matte Leão (MARCA BRASIL, 2009).

Após concluir a fundamentação teórica, apresenta-se o método da pesquisa realizada para formular a proposta de sistematização do processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização de empresas.

# 3 MÉTODO DE PESQUISA

A revisão bibliográfica compreendida na primeira parte da pesquisa possibilitou obter maior conhecimento sobre uma área em que os estudos são escassos: a construção e da gestão de marcas na internacionalização de empresas. Assim, essa etapa propiciou um arcabouço teórico sobre assuntos – a internacionalização de empresas e a gestão de marcas – que estão relacionados ao tema em estudo e ajudou a definir com maior clareza os objetivos do estudo. Ainda nessa etapa da pesquisa, antes de iniciar a pesquisa de campo, analisaram-se, por meio de dados secundários, casos de empresas brasileiras que se internacionalizaram, a fim de compreender melhor os processos adotados para a internacionalização (modos de entrada e estratégias, especialmente as estratégias de marketing e de utilização de marcas).

Este capítulo tem o papel de contribuir com a compreensão dos aspectos metodológicos da pesquisa empírica, visando permitir a reprodutibilidade do estudo. Com isso em mente, neste capítulo são feitas algumas considerações sobre as áreas de estudo e descreve-se o tipo da pesquisa. Além disso, explicita-se e o método de coleta de dados, a seleção de empresas pesquisadas e o procedimento analítico.

## 3.1 Áreas de estudo

A globalização criou ambientes mais complexos e exige análises fundamentadas em uma noção mais ampla dos negócios internacionais (GUEDES, 2007).

A pesquisa nas áreas de negócios internacionais e de gestão internacional tem caráter multidisciplinar, utilizando diversos campos das ciências sociais: ciência política, sociologia, psicologia, história, antropologia, direito, além de campos funcionais da administração de negócios, como finanças, marketing, produção e recursos humanos. A análise histórica nas duas áreas de pesquisa evidencia que ambas utilizam múltiplos níveis de análise: global, internacional, nacional e inter-organizacional e intra-organizacional (GUEDES, 2007).

Segundo Buckley (2002), a pesquisa em negócios internacionais aborda três tópicos principais:

1. a explicação dos fluxos de investimento externo direto;
2. a existência, a estratégia e a organização de empresas multinacionais;
3. o desenvolvimento da internacionalização de firmas e os novos desdobramentos da globalização.

Guedes (2007) afirma que a fase atual da agenda de pesquisa em negócios internacionais caracteriza-se pela ausência de uma grande questão empírica. Nesse trabalho, ela constatou que a literatura na área se concentra nos seguintes tópicos: fusão e aquisição de empresas, gestão do conhecimento, conceito de globalização, papel das organizações não-governamentais e estudo de certos países, desde a virada do século, com grande ênfase para a China e, mais recentemente, para a Índia também.

A concentração de estudos anglo-americanos nas disciplinas de negócios internacionais e de gestão internacional sugere a necessidade da adoção de uma abordagem mais crítica em países menos desenvolvidos, como o Brasil (GUEDES, 2007). Simplesmente assumir que a realidade de países desenvolvidos se aplica aqui parece muito simplista. Talvez até os estudos que consideram a realidade chinesa ou a indiana - países emergentes, como o Brasil - pudessem se aplicar mais à nossa situação. Mas o fato é que a ausência de estudos que considerem o contexto brasileiro propriamente dito nos principais periódicos internacionais chama a atenção.

Nesse cenário, no presente estudo, trata-se especificamente da construção e da gestão de marcas, decisões da função de marketing, no processo de internacionalização de firmas brasileiras. Em outras palavras, o estudo torna-se de importância tanto para as áreas de negócios internacionais e de gestão internacional como de administração de empresas, no campo do marketing.

## 3.2 Tipo de pesquisa

A escolha por um tipo de pesquisa depende do objetivo do estudo. Os principais tipos de pesquisa e seus objetivos são os seguintes (SELLTIZ *et al*., 1975):

a. pesquisa exploratória: busca-se maior compreensão de um problema ou a familiarização com um novo fenômeno;
b. pesquisa descritiva: visa descrever características, ou seja, apresentar de modo preciso as características de uma situação, verificar a freqüência das ocorrências e formular modelos;
c. pesquisa causal: objetiva verificar uma hipótese previamente formulada, obter relações de causa e efeito, o que requer uma concepção estruturada.

As pesquisas descritiva e causal demandam conhecimento prévio mais aprofundado do fenômeno em estudo e a formulação de hipóteses. São as chamadas pesquisas conclusivas ou formais. Já a pesquisa exploratória exige um planejamento de pesquisa flexível para possibilitar a avaliação de múltiplos aspectos, levando-se em consideração todas as variações concernentes ao estudo. Ela se caracteriza pela versatilidade dos métodos de coleta de dados, adotando-se procedimentos menos estruturados.

Cooper e Schindler (2003) observam que a dicotomia pesquisa exploratória-formal é menos precisa do que outras classificações. Isso porque todas as pesquisas têm elementos de exploração e poucas são completamente desestruturadas. As mais formalizadas contêm pelo menos um elemento de exploração antes da escolha final do planejamento, até para permitir maior conhecimento e a formulação das hipóteses. Para eles, as pesquisas podem ser exploratórias ou formais e, se forem formais, os objetivos do estudo podem ser descritivos ou causais.

Quanto à sua natureza, os estudos exploratórios permitem descobrir novos conhecimentos. Esse tipo de pesquisa foi escolhido para esta pesquisa tendo em vista que se trata de obter conhecimento mais amplo sobre uma área em que os estudos são escassos: a internacionalização de marcas brasileiras. Apesar de existirem trabalhos sobre a internacionalização de empresas e a gestão de marcas, o conhecimento é limitado quando se

trata da internacionalização de empresas brasileiras e, mais ainda da, gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização dessas empresas.

Esta pesquisa também é classificada como qualitativa. Para Richardson *et al*. (1999, p. 90), "a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados [...]". Godoy (2007, p. 353) pondera que "em um estudo qualitativo, o pesquisador parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve".

Os resultados de pesquisas qualitativas geralmente são mais ricos e próximos do fenômeno estudado do que as análises estatísticas. Esse tipo de estudo, porém, foi visto, por muito tempo, com desconfiança pelos pesquisadores. Durante os últimos dez anos, contudo, essa concepção tem sido modificada e a pesquisa qualitativa vem adquirindo mais respeitabilidade no meio acadêmico (RICHARDSON *et al*., 1999).

A visão qualitativa nos estudos organizacionais teve início da década de 1960, "dentro do movimento metodológico mais amplo das ciências sociais, em contraposição à predominância de enfoques de pesquisas tributárias do positivismo" (GODOI; BALSINI, 2006, p. 90). Em reflexão sobre a cientificidade da pesquisa qualitativa, ressalta-se que a flexibilidade do planejamento e do desenho desse tipo de pesquisa é "coerente com a postura construtiva da visão qualitativa, no entanto, alicerçada por sólidos pilares metodológico-epistêmico" (GODOI; BALSINI, 2006, p. 108).

Dado que o objetivo, neste trabalho, é fazer uma análise em profundidade, escolheu-se o procedimento qualitativo, pois ele permite ao pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profundamente (PATTON, 1990). As principais características da pesquisa qualitativa foram levadas em consideração para a escolha desse procedimento. São elas:

- o processo de obtenção do conhecimento acontece de forma indutiva, indo das partes para o todo do assunto pesquisado;
- ela é holístico, pois pretende oferecer uma visão integral e coordenada de todo o assunto pesquisado, buscando agregar valor;
- ela foca o ambiente natural, no caso, as empresas, sem que tenham sido preparadas artificialmente para o estudo;

- para esse tipo de pesquisa, é fundamental ser contextual, isto é, ter uma visão geral de todas as variáveis que envolvem o problema, já que elas influenciam o resultado do estudo.

Além de exploratória e qualitativa, esta pesquisa pode ser caracterizada pelos seguintes fatores: o poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas; a dimensão de tempo; o ambiente de pesquisa e as percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa, conforme é apresentando no Quadro 19:

**Quadro 19 – Descritores da pesquisa**

| **Categoria** | **Opções** |
|---|---|
| O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas | • Experimental<br>• *Ex post facto* |
| A dimensão de tempo | • Transversal<br>• Longitudinal |
| O ambiente de pesquisa | • Ambiente de campo<br>• Pesquisa de laboratório<br>• Simulação |
| As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa | • Rotina real<br>• Rotina modificada |

Fonte: adaptado de Cooper; Schindler (2003, p. 129).

Em termos de capacidade da pesquisadora de manipular variáveis, trata-se de um planejamento *ex post facto*, dado que não é possível controlar as variáveis no sentido de manipulá-las (COOPER; SCHINDLER, 2003). Quanto à dimensão de tempo, é um estudo transversal, realizado uma única vez, representando um instantâneo de um determinado momento. O ambiente da pesquisa se dá sob condições reais, ou seja, condições de campo: empresas brasileiras internacionalizadas ou em processo de internacionalização. Pretende-se avaliar a rotina real dos sujeitos pesquisados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Uma vez definidos o tipo e as características da pesquisa, cabe explicar o método de coleta de dados.

## 3.3 Método de coleta de dados

Lakatos e Marconi (1989, p. 41-42) definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido [...]”.

Não existe um método de pesquisa que seja melhor ou pior do que o outro, mas há melhores ou piores relações entre o método escolhido, o objetivo da pesquisa e as condições nas quais ela se realiza (YIN, 2001).

Já se esclareceu que a pesquisa realizada possui uma abordagem exploratória e faz uso do procedimento qualitativo. O método escolhido para a coleta de dados foi a entrevista focalizada individual, também chamada de entrevista “profunda” ou “em profundidade”.

A entrevista é o método de coleta de dados fundamental da pesquisa qualitativa (ROESCH, 1999; ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZANAJDER, 1998), porque permite abordar temas complexos em profundidade que dificilmente seriam investigados de forma adequada por meio de questionários. A entrevista começou a ser amplamente utilizada pelas ciências sociais em investigações a partir da década de 1930 (GODOI; MATTOS, 2006).

A entrevista formalmente reconhecida como método de coleta de dados em pesquisas científicas diferencia-se das demais conversações da vida cotidiana, como esclarece Valles (1997, p. 180 *apud* GODOI; MATTOS, 2006, p. 303), porque:

a. na entrevista, a participação do entrevistado e do entrevistador conta com expectativas explícitas – um de falar e o outro de escutar;
b. o entrevistador anima constantemente o entrevistado a falar, sem contradizê-lo, ou seja, são suprimidas as resistências encontradas na conversação espontânea;
c. aos olhos do entrevistado, o entrevistador é o encarregado de organizar e manter a conversação.

Em relação às modalidades de entrevista qualitativa, segundo Godoi e Mattos (2006, p. 304), são três as principais:

a. entrevista conversacional livre em torno de um tema, caracterizada pelo surgimento das perguntas nos contextos e no curso naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas;
b. entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta;
c. entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Nesta pesquisa, foi utilizada a terceira modalidade, ou seja, as entrevistas realizadas tiveram por ponto de partida um roteiro.

O método de comunicação utilizado é o semi-estruturado e não disfarçado, uma abordagem que se caracteriza por estarem os propósitos do estudo claros aos seus respondentes, sem uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas. Selltiz *et al*. (1975, p. 294-5) explicam que, para alguns problemas de pesquisa – dentre eles, o problema desta pesquisa – é adequada uma abordagem bastante flexível nas entrevistas: não são preestabelecidas nem as perguntas exatas feitas pelo entrevistador nem as respostas que o entrevistado pode apresentar. Os autores explicam que esse tipo de entrevista atinge seu objetivo quando as respostas do entrevistado são espontâneas e não forçadas, mas específicas e concretas, e não difusas e gerais.

Eles, contudo, advertem que a liberdade do entrevistador é a principal desvantagem dessas entrevistas porque, muitas vezes, a flexibilidade resulta em falta de comparabilidade de uma entrevista com outra e isso torna a análise mais problemática. A fim de evitar esse tipo de problema, elaborou-se o roteiro de entrevistas, que foi seguido em todas elas, embora nem sempre todas as perguntas do roteiro tenham sido respondidas por todos os entrevistados. As perguntas do roteiro da entrevista foram formuladas com base na fundamentação teórica e são apresentadas, na íntegra, no Apêndice 2.

É importante ressaltar que houve a realização de um pré-teste do roteiro elaborado para averiguar a compreensão e a seqüência dos questionamentos. O pré-teste compreendeu a aplicação prévia do instrumento de coleta elaborado a três “especialistas”, indivíduos que possuem profundo conhecimento dos conceitos tratados no estudo e/ou têm intimidade com a

população-alvo da pesquisa. Sua utilização teve o intuito de permitir a revisão e o direcionamento dos aspectos da investigação, conforme sugerem Richardson *et al*. (1999).

Para alcançar os objetivos deste estudo, o roteiro foi dividido em quatro partes: (a) histórico da empresa (pouco explorado na entrevista porque a pesquisadora teve o cuidado de obter essas informações por fontes secundárias antes da entrevista) e processo de internacionalização; (b) utilização de marca no exterior; (c) utilização da marca de origem no exterior e (d) resultados da internacionalização da empresa. A marca Brasil foi incluída no fim do roteiro e mostrada aos entrevistados para evitar dúvidas.

Além do instrumento de coleta de dados e dos métodos de comunicação, há outros procedimentos metodológicos da investigação que precisam ser definidos durante o planejamento do estudo e também durante a execução do trabalho de campo, tais como a quantidade de pessoas que serão entrevistadas assim como quem serão entrevistados e o relacionamento entrevistador-entrevistado.

## 3.4 Seleção de empresas pesquisadas

Creswell (2009) destaca a importância de uma clara identificação da população do estudo, da forma de identificar os indivíduos na população e da possibilidade de acessá-los. O pesquisador escolhe os entrevistados considerando questões de interesse do estudo e também as condições de acesso, disponibilidade e permanência no campo (ALVES- MAZZOTTI; GEWANDSZANAJDER, 1998). Também importante é a possibilidade de poder fazer novos contatos com os entrevistados:

> A definição dos participantes durante o processo de estudo, sem a preocupação da representatividade estatística atribui, ao pesquisador, a flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes. (GODOI; MATTOS, 2006, p. 308).

Como no presente estudo visa-se analisar a internacionalização de empresas brasileiras e o papel da gestão de marcas nesse processo, o universo pesquisado naturalmente é composto por empresas brasileiras (com sede no Brasil) internacionalizadas ou em processo de

internacionalização. Nesse universo, decidiu-se abordar empresas que adotam o sistema de franquias como modelo de negócios Brasil.

Essa população foi escolhida por duas razões. A primeira deve-se ao acesso às empresas, o que muitas vezes representa uma grande dificuldade para a execução de pesquisas acadêmicas no Brasil. As empresas que fazem parte do universo da pesquisa são associadas da ABF, que apoiou a pesquisa e isso foi determinante para conseguir o acesso às empresas. Além disso, o setor de *franchising* foi escolhido pela importância da construção e da gestão de marcas para o funcionamento desse sistema, o que fica claro pelo próprio conceito de franquia, explicado no primeiro capítulo.

O negócio de franquias existe no Brasil desde a década de 1960 e ganhou impulso a partir da década de 1980. No século XXI, a exportação das franquias brasileiras tem crescido tanto em número de marcas quanto em diversidade de destinos.

Neste estudo, portanto, a população-alvo são empresas franqueadoras brasileiras que se internacionalizaram, segundo o banco de dados da ABF atualizado em 2009, ou seja, foram consideradas as 59 empresas internacionalizadas (quadro 11) e dentre elas foram selecionadas as 53 que são associadas da ABF. Dessas 53, 4 já estavam participando de outra pesquisa indicada pela ABF, portanto restaram 49 empresas.

Na hora de tomar a decisão sobre quem e quantas pessoas entrevistar, Godoi e Mattos (2006) consideram necessário levar em conta os aspectos relacionados à acessibilidade e aos recursos disponíveis. Eles identificaram precauções que o pesquisador deve tomar visando à acessibilidade aos entrevistados e à continuidade das entrevistas:

> A viabilidade do acesso ao espaço onde se encontram os sujeitos em potencial; a minimização do impacto da presença do pesquisador como sujeito externo ao ambiente social dos entrevistados; a redução da interferência do pesquisador no processo de atividades dos sujeitos e a reparação de uma sistemática de continuidade da presença dos sujeitos à situação da entrevista. (GODOI; MATTOS, 2006, p. 310).

Dessa forma, considerando a acessibilidade, os recursos disponíveis e o prazo para a execução do campo (junho e julho de 2009), 22 empresas forma contatadas. Dessas, duas declinaram objetivamente: o representante da Casa do Pão de Queijo disse que a empresa ainda estava em

fase de testes no processo de internacionalização e o representante do China in Box alegou não ter interesse em participar. Das 20 restantes, 10 não deram retorno após inúmeras tentativas e 10 concordaram em participar.

Como critério de seleção das empresas contatadas, foi usado o segmento de atuação, dentre os discriminados pela ABF: acessórios pessoais e calçados; alimentação; escolas de idiomas; educação e treinamento; cosméticos e perfumaria; beleza, saúde e produtos naturais; hotelaria e turismo; comunicação, informática e eletrônicos; limpeza e conservação; móveis, decoração e presentes; negócios, serviços e conveniência; entretenimento e lazer; bebidas, cafés, doces e salgados; livrarias e papelarias; serviços automotivos e vestuário. Foram procuradas empresas de diversos setores porque isso, potencialmente, podia fornecer a consecução do objetivo do estudo.

A seleção final das empresas se deu, então, por conveniência: das empresas contatadas, foram entrevistados os gestores que concordaram em participar da pesquisa no prazo estipulado para a realização do campo. São elas: Bob's e Spoleto, do segmento de alimentação; Carmen Steffens e Via Uno, do segmento de acessórios pessoais e calçados; Cantão, do segmento de vestuário; Fisk e CCAA, do segmento de escolas de idiomas; Mundo Verde, do segmento de beleza, saúde e produtos naturais; O Boticário, do segmento de cosméticos e perfumaria e Totvs ,do segmento de comunicação, informática e eletrônicos.

No que diz respeito aos sujeitos entrevistados, foram procurados o próprio dono da empresa ou o executivo da área marketing ou de marca e/ou o responsável pela internacionalização da empresa.

Quanto à relação entrevistador-entrevistado, considerando o que Godoi e Mattos (2006) ressaltaram acerca da função essencial do entrevistador, ou seja, que ele é um transmissor de interesse, confiança, familiaridade, motivação e deve garantir que o interlocutor tenha acesso à identificação das informações da pesquisa, no início da entrevista foram explicitadas as possíveis contribuições do estudo para motivar os entrevistados. O apoio da ABF também foi explicitado para gerar confiança e, conforme as entrevistas iam acontecendo, dizia-se quais empresas já haviam participado. O intuito era aumentar o interesse do entrevistado.

Os nomes dos entrevistados, assim como suas características e as de suas empresas e, ainda, da coleta de dados serão apresentados no próximo capítulo.

## 3.5 Procedimentos analíticos

Alguns pesquisadores, como Collis e Hussey (2005), criticam a falta de clareza dos métodos de análise das pesquisas qualitativas, quando comparado com os métodos das pesquisas quantitativas, pelo fato de não haver um conjunto de convenções aceito. A análise de dados qualitativos baseia-se, de fato, na maioria das vezes, em intuição e em experiência do pesquisador. Desse modo, afirma-se que não há um procedimento único para estudos qualitativos.

É comum que a análise qualitativa de dados seja reportada em estudos como uma forma genérica de análise. Creswell (2009) considera que essa é uma abordagem básica, pois atualmente muitos pesquisadores vão além e acrescentam procedimentos analíticos mais sofisticados, como a *grounded theory*, o estudo de caso, a pesquisa etnográfica, a pesquisa fenomenológica e a pesquisa narrativa.

O método de análise escolhido neste estudo foi a análise de conteúdo. Muito utilizado por sociólogos, historiadores e psicólogos para a análise de diversas formas de comunicação, o método nos últimos anos tem sido utilizado também por administradores em estudos organizacionais. Godoi (2006, p. 379) esclarece que a análise de conteúdo é sinônimo da perspectiva informacional-quantitativa de análise do discurso. Van Dijk elaborou (1990, p. 43 *apud* GODOI, 2006, p. 377) uma caracterização da análise do discurso baseada na integração de seus novos desenvolvimentos:

a. transdisciplinaridade – a focalização inicial sobre a lingüística foi ampliada para as ciências sociais;
b. descrição textual e contextual – os métodos formais de descrição textual foram complementados com a descrição das dimensões cognitivas, sociais e culturais do uso da linguagem;

c. interesse pela fala do cotidiano – que vai do interesse pelos textos escritos aos tipos orais e de diálogo da fala;
d. interesse pela multiplicidade de gêneros dos discursos – não mais restritos à conversação e ao relato, mas incluindo outros gêneros de discurso, como entrevistas e peças publicitárias;
e. abertura da base teórica – especialmente à gramática formal, à lógica e à inteligência artificial.

Tal caracterização da análise do discurso, que amplia seu escopo, possibilita sua utilização no âmbito dos estudos organizacionais, no qual há práticas discursivas escritas, faladas e interacionais. Citando outros autores, Godoi (2006) lembra que o discurso é inerente à vida social e não deve ser analisado fora de seu contexto.

Sendo a análise do discurso formada por um conjunto de conhecimentos oriundos de diferentes disciplinas, a principal ferramenta da investigação é a capacidade interpretativa do investigador: "a interpretação é, ao mesmo tempo, um diálogo com o texto e com os outros, daí o cuidado de não se incorrer no oposto da receita técnica, a arbitrariedade interpretativa" (GODOI, 2006, p. 398). A fim de evitar esse problema, foram adotados neste estudo os procedimentos analíticos recomendados por Bardin (2007), que serão explicados em seguida.

Segundo Bardin (2007, p. 37) a análise de conteúdo é

> um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo é um método empírico que depende do tipo de comunicação (oral ou escrita) a que se dedica e do tipo de informação que se espera como resultado. No quadro a seguir (Quadro 20) apresentam-se possíveis domínios da aplicação da análise de conteúdo:

**Quadro 20 – Domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo**

| CÓDIGO E SUPORTE | NÚMERO DE PESSOAS IMPLICADAS NA COMUNICAÇÃO | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Uma pessoa Monólogo** | **Comunicação dual Diálogo** | **Grupo restrito** | **Comunicação de massa** |
| **LINGUÍSITICO** Escrito | Agendas, maus pensamentos, conjecturas, diários íntimos | Cartas, respostas a questionários ou a teste projetivos, trabalhos escolares | Ordens de serviço numa empresa, todas as comunicações escritas trocadas dentro de um grupo | Jornais, livros, anúncios publicitários, cartazes, literatura, textos jurídicos, panfletos |
| Oral | Delírio do doente mental, sonhos | Entrevistas e conversas de qualquer espécie | Discussões, entrevistas, conversas de grupo de qualquer natureza | Exposições, discursos, rádio, televisão, cinema, publicidade, discos |
| **ICÔNICO** (sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes,etc.) | Feições ou caretas mais ou menos automáticas, sonhos | Respostas aos testes projetivos, comunicação entre duas pessoas por meio de imagem. | Toda a comunicação icônica num pequeno grupo (ex.: símbolos icônicos numa sociedade secreta, numa casta etc.) | Sinais de trânsito, cinema, publicidade, pintura, cartazes, televisão |
| **OUTROS CÓDIGOS SEMIÓTICOS** (i. e., tudo o que, não sendo lingüístico, pode ser portador de significados, ex.: música, código olfativo, objetos diversos, comportamentos, espaço, tempo, sinais patológicos etc.) | Manifestações histéricas da doença mental, posturas, gestos, tiques, dança, coleções de objetos | Comunicação não verbal com destino a outrem (postura, gestos, distância espacial, sinais olfativos, manifestações emocionais, objetos quotidianos, vestuário, alojamento etc.), comportamentos diversos, tais como os ritos e as regras de cortesia. | | Meio físico e simbólico: sinalização urbana, monumentos, arte etc.; mitos, estereótipos, instituições, elementos de cultura |

Fonte: Bardin (2007, p. 30).

O método da análise de conteúdo foi utilizado neste estudo, em que foi feita a análise das entrevistas, que se utilizam do código lingüístico e constituem uma comunicação dialógica. A análise de conteúdo começa com a descrição das características do texto e termina com a interpretação dessas características, sendo que a inferência é o procedimento intermediário que permite a passagem da primeira à última etapa. Bardin (2007, p. 34) enfatiza que “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção [...], inferência essa que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Krippendorff (1986, p. 21), para quem a "análise de conteúdo é um técnica de pesquisa para fazer inferências replicáveis e válidas dos dados no seu contexto"[27], propõe um arcabouço conceitual para a análise de conteúdo, que inclui:

- os dados como comunicados ao analista;
- o contexto dos dados;
- o conhecimento do analista acerca da sua realidade;
- o objetivo da análise de conteúdo;
- a inferência como a tarefa básica intelectual;
- a validade como critério para o sucesso da análise.

A análise de conteúdo das entrevistas, nesta pesquisa, foi realizada conforme recomendado por Bardin (2007), ou seja, ocorreu em três etapas cronológicas, quais sejam:

a) pré-análise;
b) exploração do material;
c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização, o que tem por objetivo tornar operacionais as idéias iniciais e sistematizá-las, conduzindo a um esquema do desenvolvimento das operações seguintes, num plano de análise. Nessa fase, segundo a autora, é necessário fazer:

- leitura flutuante, que consiste em estabelecer o contato com os documentos a analisar e conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações;
- escolha dos documentos, que se refere a demarcar o universo dos documentos a serem analisados, constituindo um *corpus* (o conjunto dos documentos considerados para serem submetidos aos procedimentos analíticos);
- preparação do material, que se configura como a preparação formal dos documentos a serem analisados, constituindo-se novos documentos com todas as respostas de cada uma das perguntas;
- referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que diz respeito a determinar quais são os índices (temas) encontrados nos documentos, determinando também os seus indicadores por meio de recortes de texto nos documentos.

---

[27] "*Content analysis is a research technique for making replicable and valid inferences to their context*."

A segunda etapa – exploração do material – implica a definição das unidades de registro e das unidades de contexto; a definição dos sistemas de categorias e a identificação das unidades de registro nos documentos. Em outras palavras, essa fase compreende a codificação do material.

A unidade de registro "é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem freqüencial" (BARDIN, 2007, p. 98). É de natureza e de dimensão variáveis. As unidades de registro mais utilizadas são a palavra e o tema. Neste estudo, aplica-se o tema como unidade de registro, visto que as respostas a questões abertas e as entrevistas individuais são comumente analisadas tendo o tema por base.

A unidade de contexto "serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro" (BARDIN, 2007, p. 100-1). Para o tema, a unidade de contexto é a frase ou a resposta completa a uma determinada pergunta aberta.

Para a definição dos sistemas de categorias, deve-se estabelecer a regra de enumeração: determina-se um conjunto de textos; verifica-se a presença ou a ausência de elementos e calcula-se a freqüência desses elementos. Quanto maior a freqüência de aparição, maior será a importância de uma unidade de registro. Outra regra é o sistema de ponderação: se houver a suposição de que a aparição de determinado elemento tem mais importância do que outro, calcula-se a freqüência ponderada. Além disso, deve-se considerar a intensidade, que corresponde à medição das variações semânticas em uma classe de elementos, devendo-se levar em conta a intensidade semântica do verbo, o tempo do verbo, os advérbios de modo, os adjetivos e os atributos qualitativos (BARDIN, 2007).

A autora considera que a análise de conteúdo se presta tanto a uma abordagem quantitativa, fundamentada na freqüência de aparição dos elementos de mensagem, quanto a uma abordagem qualitativa, que recorre a indicadores não freqüenciais suscetíveis de permitir inferências.

A categorização compreende “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2007, p. 111). As categorias reúnem um grupo de unidades de registro sob um título genérico, agrupadas em razão de características comuns encontradas nessas unidades. O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas com algum significado); sintático (verbos, adjetivos); lexical (classificação das palavras segundo seu sentido) e expressivo (categorias que classificam as diversas expressões da linguagem).

A categorização começa com o inventário dos elementos e termina com a classificação, ou seja, a repartição dos elementos, impondo-se certa organização às mensagens.

O sistema de categorias é fornecido (por exemplo, a partir da teoria que suporta a pesquisa) ou é resultado da análise progressiva dos elementos do texto, mas também pode ser misto, iniciando por categorias fornecidas e sendo complementado por categorias “descobertas” no texto.

As categorias obedecem a alguns critérios (BARDIN, 2007):

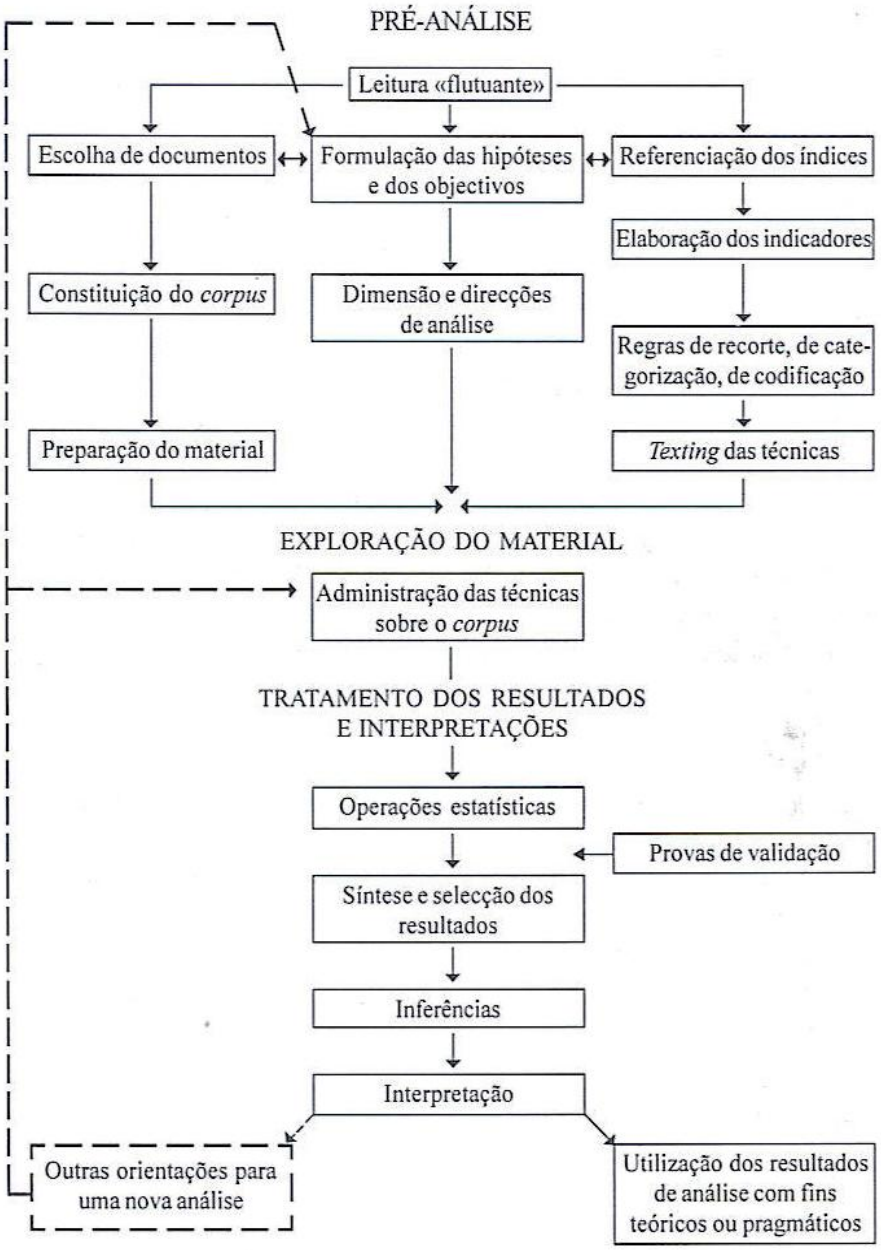
- exclusão mútua: cada elemento não pode existir em mais de uma divisão;
- homogeneidade: em cada conjunto de categorias só pode haver um registro e uma dimensão da análise; logo, diferentes níveis de análise devem ser separados em outras análises sucessivas;
- pertinência: uma categoria é considerada pertinente se estiver adaptada ao material de análise escolhido e quando pertencer ao quadro teórico definido;
- objetividade e fidelidade: as diferentes partes de um mesmo material devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises; a subjetividade pode ser evitada se a escolha e a definição das categorias forem bem estabelecidas;
- produtividade: um conjunto de categorias é produtivo se fornecer resultados férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

A última etapa da análise de conteúdo consiste no tratamento estatístico simples dos resultados, permitindo a elaboração de tabelas que condensam e destacam as informações

fornecidas para análise. O tratamento dos resultados permite fazer as inferências e interpretações das mensagens que, neste estudo, são as entrevistas transcritas. Espera-se que a análise de conteúdo, como método de análise de dados, tenha fornecido informações suplementares que não teriam sido percebidas pela pesquisadora de outro modo.

Na figura a seguir (Figura 14), sintetiza-se o desenvolvimento da análise de conteúdo, segundo a proposta da autora.

**Figura 14 – Desenvolvimento da análise de conteúdo**




Fonte: Bardin (2007, p. 96).

# 4 ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo destina-se à apresentação da análise dos dados. Inicia-se com explicações sobre a coleta dos dados, incluindo as caracterizações das empresas selecionadas. Em seguida, é feita a análise dos dados propriamente dita, que seguiu os procedimentos da análise de conteúdo. Finaliza-se este capítulo com as conclusões da pesquisa de campo.

## 4.1 Coleta dos dados

O primeiro procedimento para a coleta de dados foi o envio de carta da ABF para seus associados (Anexo 1), com os objetivos de comunicar o apoio à pesquisa, avisar que a pesquisadora iria entrar em contato com eles e incentivar a participação de todos. Em seguida, as empresas foram contatadas, tendo-se por base o *mailing* enviado pela ABF, por telefone e por *e-mail*, para o agendamento das entrevistas.

Há diversas formas de condução de entrevistas, de acordo com Creswell (2009, p. 182):

- conduzir entrevista não estruturada, aberta e tomar notas;
- conduzir entrevista não estruturada, aberta, gravá-la e transcrevê-la;
- conduzir entrevista semi-estruturada, gravá-la e transcrevê-la;
- conduzir entrevista com grupo de foco, gravá-la e transcrevê-la;
- conduzir diferentes formas de entrevistas: por *e-mail*, pessoalmente, grupo de foco (pessoalmente ou pela internet), por telefone.

Já foi explicitado, nesta pesquisa, que optou-se por entrevistas semi-estruturadas, com a utilização de um roteiro. Nove entrevistas foram conduzidas pessoalmente e uma foi realizada por telefone porque o entrevistado encontrava-se no Rio Grande do Sul. Elas foram marcadas previamente e ocorreram em diversos locais: nas matrizes das empresas, em pontos-de-venda das empresas, na feira de franquias – ABF *Franchising Expo* 2009 ou em local de conveniência para o entrevistado.

Todas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e as gravações foram transcritas, objetivando-se "[...] eliminar as imprecisões das anotações de campo e ampliar a possibilidade de acesso público dos resultados, com elevado detalhamento", conforme preconizado por Godoi (2006, p. 314).

O quadro a seguir (Quadro 21) contém a lista de empresas que fazem parte do estudo, as pessoas entrevistadas, seus cargos, os locais e as datas das entrevistas:

**Quadro 21 – Detalhamento das entrevistas**

| EMPRESA | SETOR DE ATIVIDADE | NOME E CARGO DO ENTREVISTADO | LOCAL E DATA DA ENTREVISTA |
|---|---|---|---|
| Bob's | Alimentação | Flavio Maia<br>Diretor da Divisão de Desenvolvimento | Feira ABF<br>Expo Center Norte - SP<br>18/06 |
| Cantão | Vestuário | Renata Mancini<br>Diretora da Marca | Loja Cantão<br>Shopping Leblon – RJ<br>9/07 |
| Carmen Steffens | Acessórios pessoais e calçados | Gabriel Spaniol<br>Sócio | Loja Rua Augusta – SP<br>1/07 |
| CCAA | Escolas de idiomas | Rogério Gama<br>Diretor de Marketing | Feira ABF<br>Expo Center Norte - SP<br>18/06 |
| Fisk | Escolas de idiomas | Fernando Lobo de Moraes<br>Supervisor de Franquia | Matriz da empresa – SP<br>2/07 |
| Mundo Verde | Beleza, saúde e produtos naturais | Jorge Eduardo Antunes<br>Sócio | Feira ABF<br>Expo Center Norte - SP<br>17/06 |
| O Boticário | Cosméticos e perfumaria | Roberto Garcia Neves<br>Diretor da Área Internacional | Hotel Blue Tree Faria Lima – SP<br>3/07 |
| Spoleto | Alimentação | Eduardo Ourivio<br>Sócio | Feira ABF<br>Expo Center Norte - SP<br>17/06 |
| Totvs | Comunicação, informática e eletrônicos | Luiz Muraro Neto<br>Gestor de Operações (América do Sul) | Matriz da empresa - SP<br>18/06 |
| Via Uno | Acessórios pessoais e calçados | Alexandre Sá Pereira<br>Diretor de Franquias | Telefone<br>30/06 |

O Anexo 2 contém figura com as logomarcas das empresas, retiradas dos seus *sites*. A seguir, serão apresentadas as caracterizações das dez empresas pesquisadas, com comentários relevantes a respeito da criação delas, das marcas (escolha do nome, posicionamento e comunicação) e de sua internacionalização (datas importantes e países onde se encontram). A principal fonte para essas caracterizações foi a própria entrevista, mas elas foram complementadas com dados retirados dos *sites* da empresas e de outras fontes.

### 4.1.1 Bob's

A primeira loja Bob's foi aberta em 1952, no Rio de Janeiro, e era pioneira no conceito de alimentação rápida (*fast-food),* que ainda não existia no Brasil. O fundador é um norte-americano que importou conceitos de produtos como o cachorro quente, o hambúrguer, o *milkshake* e o *sundae*.

O nome da marca é o apelido do fundador, Robert Falkenburg – "Bob". A logomarca foi atualizada ao longo dos anos, sofrendo ao menos cinco modificações. O posicionamento da marca é sintetizado no seu *slogan* "gostoso é no Bob's". O foco sempre foi oferecer alimentos gostosos, com receitas próprias e exclusivas, adaptadas ao paladar dos brasileiros. Esse posicionamento procura claramente rivalizar com seu principal concorrente, o McDonald's, que tem produtos padronizados.

Parte da missão da empresa ajuda a esclarecer o posicionamento da marca Bob's: "satisfazer nossos clientes, com os produtos mais gostosos do mercado, com qualidade, em uma atmosfera agradável, sempre servidos por uma equipe motivada" (BOB'S, 2009). Os produtos carros-chefe da empresa são o *milkshake* de ovomaltine e o sanduíche *Big Bob,* que se tornaram sinônimos de alimento gostoso. A marca já foi registrada no Brasil e em diversos outros países.

O público-alvo do Bob's é composto por jovens de 13 a 25 anos; portanto, a marca procura manter uma personalidade jovem, apesar de ser cinquentenária. A empresa investe em comunicação de massa, especialmente propaganda, além de promoções nos seus pontos de vendas. Faz também *co-brandings* com marcas voltadas para o público infanto-juvenil, como Scooby Doo e Batman.

A marca conta com 586 pontos de vendas em 23 estados brasileiros, sendo 526 franquias e 60 lojas próprias (BOB'S, 2009).

A internacionalização ocorreu em duas etapas. Na primeira, a empresa abriu três lojas em Angola, consideradas três franquias como as outras presentes no Brasil. Os produtos foram

exportados para Angola e o modelo do negócio era exatamente o mesmo adotado no Brasil. A segunda etapa aconteceu neste ano, para o Chile, por meio de parceria com a empresa chilena Grupo de Empresas Doggis (GED), rede de 120 lojas especializada em cachorros-quentes. A idéia é a abertura de duas lojas Bob's no Chile e duas lojas Doggis no Brasil, numa parceria entre as duas empresas.

### 4.1.2 Cantão

A primeira loja foi aberta em 1967 pelo casal fundador no bairro da Tijuca, no Rio de Janeiro. A empresa busca ser identificada mais como marca de comportamento do que marca de moda. O auge da empresa foi na década de 1980, quando se tornou sinônimo de moda para o público feminino (CANTÃO, 2009). Na sua trajetória, lançou produtos de grande sucesso, como a mochila *jeans*, as agendas (primeiras agendas com marca de roupas), o tênis Redley (marca estendida para outros produtos, com loja própria) e estampas, que são consideradas a sua principal característica, desde que a empresa foi criada.

A marca tem "um estilo colorido, descontraído e de bem com a vida" e é posicionada como "leve, livre, colorida e alegre [...] com espírito de vanguarda permanente com coleções de alma brasileira". O público-alvo é formado por mulheres "de bem com a vida, de mente aberta, cosmopolitas", com cerca de 30 anos, independentes e com espírito jovem: "a mulher que veste a marca tem personalidade marcante, é espontânea e autêntica e prefere revelar de forma natural e despojada a sua sensualidade." (CANTÃO, 2009). No Brasil, a marca é percebida como "carioca".

A empresa começou como "Cantão 4" e depois se tornou apenas "Cantão". A logomarca passou por ao menos cinco modificações. A comunicação da marca é feita nos seus pontos de venda, em mídia impressa (revistas), catálogos de moda, via *site* (a empresa iniciou recentemente *e-commerce*) e apoio a movimentos artísticos e culturais, como as campanhas "eu amo ler", "eu amo pedalar" e o "Palco Cantão".

O Cantão conta com 17 lojas no Rio de Janeiro, 19 em outros estados (Alagoas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Rio Grande do Norte, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais). Cerca de metade das lojas é própria e a outra metade é de franquias. Além disso, está presente em 800 lojas multimarcas no país.

A marca é exportada, desde 2004, para países como Austrália, Portugal, Espanha, Grécia, Japão, Emirados Árabes e Estados Unidos. A exportação se dá por meio de distribuidores na Austrália, em Portugal e na Grécia. A marca investiu recentemente em um *show room* na Espanha.

### 4.1.3 Carmen Steffens

A Carmen Steffens é uma marca de calçados e acessórios, criada em 1993 pela empresa familiar que detém a Couroquímica, um dos maiores curtumes do mundo. A empresa é sediada em Franca, São Paulo, importante pólo calçadista do país. Apesar de ser um grande exportador de couro de alta tecnologia, o empreendedor percebeu a importância de construir uma marca. Decidiu criar uma marca voltada para o público feminino para não rivalizar com seus clientes do curtume que, em sua maioria, vendiam calçados e acessórios para o público masculino. Hoje, porém, já conta com a marca Raphael Steffens para o público masculino.

A decisão de abrir lojas, em 1996 – a empresa começou com três lojas próprias –, foi tomada para ampliar o conhecimento do mercado. Segundo o empreendedor, o pensamento inicial foi: “para eu ser uma melhor fábrica, eu preciso entender de varejo; então eu vou abrir algumas lojas e vou ver o que vendo bem nessas lojas, vou começar a melhorar o meu negócio”.

A empresa não produz em série e sua produção é organizada em células, que produzem em pequena escala com alta diversificação; portanto, o produto é mais artesanal, o que permite que, a cada coleção, sejam produzidas cerca de 3600 opções de sapatos e 1400 bolsas (CARMEN STEFFENS, 2009).

O nome foi escolhido como homenagem do fundador da empresa à sua mãe. Anos mais tarde, foram feitas pesquisas, inclusive em outros países, que mostraram que o nome da marca é positivo: Carmen é visto como um nome latino e Steffens como europeu. Carmen Steffens é voltada para mulheres, de classes A e B, que são sofisticadas, têm atitude, conhecem moda e que buscam um produto com a qualidade das grandes marcas internacionais, mas a um preço mais acessível.

Para o empreendedor, "Carmen Steffens hoje é um estilo de vida". O posicionamento da marca é uma mistura de sensualidade e requinte e seu diferencial é a utilização de couros exclusivos, viabilizada pela verticalização da produção. A marca já foi registrada em todos os continentes.

Ela é comunicada via propaganda (especialmente em revistas), catálogos de moda, relações públicas (assessoria de imprensa e eventos) e internet, contando com mídia espontânea (celebridades internacionais fotografadas com os calçados e bolsas ou participações em programas de televisão).

Os produtos Carmen Steffens são vendidos em 600 lojas multimarcas, além de 140 lojas exclusivas no Brasil, por sistema de franquias, e 23 no exterior (Argentina, Uruguai, Paraguai, Estados Unidos, Portugal, Espanha, Austrália, Angola, África do Sul, Noruega, Canadá e Japão), com projeto de investimento em *e-commerce* (lojas virtuais no Brasil, na Austrália e nos Estados Unidos) para alcançar consumidores onde a marca não conta com lojas físicas. A Carmen Steffens se internacionalizou em 2002. A intenção da marca é "evidenciar o conceito de moda feminina do Brasil no mundo" e a visão da empresa é "consolidar-se como a primeira grife genuinamente brasileira de consagração mundial".

### 4.1.4 CCAA

O curso de idiomas CCAA (Centro de Cultura Anglo Americana) foi fundado em 1961, no Rio de Janeiro. Ainda nessa década, a empresa se expandiu e formou uma rede que, a partir de 1980, adotou o sistema de franquias. O diferencial do CCAA é a metodologia de ensino,

desenvolvida por pesquisadores franceses e adaptada pelo fundador da empresa. Em 1970, foi criada uma editora para produzir e imprimir todo o material didático utilizado pelos alunos do CCAA. Esse material é atualmente vendido para outras instituições de ensino.
Além da metodologia, o CCCA foi pioneiro na utilização de recursos audiovisuais, como televisão e videocassete, na sala de aula. Anos mais tarde, a utilização de computador foi um marco para a empresa, que desenvolveu *software* próprio para os alunos. Em 1993, foi lançado o curso de espanhol em razão da formação do Mercosul. E, em 2005, o grupo CCAA expandiu seus negócios com a abertura da Faculdade CCAA, no Rio de Janeiro.

A marca foi escolhida pelo fundador da empresa, que optou pela utilização de uma abreviatura. O posicionamento é o ensino sólido dos idiomas inglês e espanhol, traduzido no *slogan*: "o inglês e o espanhol que você aprende e nunca mais esquece". A empresa afirma que CCAA é a marca mais lembrada no segmento de curso de idiomas e que sua imagem remete à modernidade e inovação tecnológica. A marca foi registrada no Brasil e em vários outros países: segundo o entrevistado, "nós somos obcecados por registro".

A comunicação da marca é feita por meio de propaganda e nas próprias escolas, e os materiais são desenvolvidos internamente por agência de propaganda e produtora próprias.

O grupo conta com 757 pontos, ou seja, cursos de idiomas, em todo o Brasil, além dos contratos para uso do material didático.

A empresa se internacionalizou em 1991, criando o CCLS (*Cultural Center for Language Studies)*, "escola de idiomas e centro de pesquisas que oferece apoio e informações para a produção, enriquecimento e atualização dos materiais didáticos do CCAA" (CCAA, 2009). A marca foi alterada porque o fundador acreditou que não deveria utilizar a sigla em português (CCAA). Atualmente, conta com unidades nos seguintes países: Argentina, Chile, El Salvador, Estados Unidos, Inglaterra, Japão, México e Portugal. É um total de 20 unidades, sendo uma própria nos Estados Unidos, sede do escritório internacional da empresa, e as demais franqueadas.

### 4.1.5 Fisk

As Escolas Fisk foram fundadas em 1958, em São Paulo, por um norte-americano que já ensinava inglês no Brasil. Ele percebeu que os cursos da época não privilegiavam a conversação e desenvolveu um método que o fazia: o método Fisk de ensino. O foco era o público adulto e adolescente; apenas em 1983, com a aquisição da rede de escolas Pink and Blue, Fisk passou a ensinar crianças. A empresa tem editora própria para impressão do material didático, que também é vendido para outras instituições de ensino. Além de inglês, passou a ensinar espanhol, português para brasileiros e informática.

Na década de 1960, a empresa começou a se expandir pelo Brasil e, em 1967, já adotava o sistema de franquias, embora não com esse nome – escolas foram abertas por terceiros que adotavam o método de ensino e a marca Fisk. Esse modelo de negócios acelerou a sua expansão. As aulas de inglês transmitidas pela televisão nas décadas de 1960 e 1970 também ajudaram muito a divulgação da marca e a ampliação da empresa (AWAD, 2008).

A marca é o nome do fundador, que é conhecido por *Mr*. Fisk. Dentre os seus diferenciais, estão o material didático exclusivo, as escolas modernizadas, a possibilidade de fazer curso de informática e de português no mesmo local de um curso de idiomas e a tradição de cinqüenta anos no mercado. Considera-se a maior escola de idiomas do mundo.

O investimento em comunicação era levado tão a sério que, na década de 1980, a empresa investiu na sua própria agência de propaganda, a *house agency* Larry Propaganda (homenagem ao irmão de *Mr*. Fisk). Um importante elemento de marca utilizado foi o *jingle*, que tinha a estrofe “Fisk, Fisk, inglês é Fisk...”. Além da propaganda, a empresa investiu em *product placement* em filmes nacionais que tinham alguma relação com o ensino do idioma inglês. A partir de 1993, começou a preocupação de utilizar uma única identidade visual em todas as escolas como forma de comunicar e facilitar a identificação da marca. A empresa também investe em eventos esportivos para comunicar a marca.

Desde 1992, as Escolas Fisk e as Escolas PBF (Pink and Blue Freedom, ex Pink and Blue) passaram a ser parte integrante da Fundação Richard Hugh Fisk, além da editora e papelaria e

da agência de propaganda. São mais de mil escolas no mundo, sendo cerca de 800 Fisk e 200 PBF.

A empresa se internacionalizou em 1982, quando foi montada a primeira Escola Fisk fora do país, no Paraguai. Em 1986, foi a vez da Argentina e, em 1998, a marca e o método de ensino Fisk foram levados por um ex-funcionário para o Japão. Em 2004, foi aberta a primeira Escola Fisk nos Estados Unidos e, em 2005, em Angola. Já em 2007, foram abertas escolas no México, na Bolívia e no Chile. É a empresa do segmento com o maior número de unidades no exterior: mais de cem unidades, sendo cerca de 80 delas na Argentina, todas com a bandeira Fisk.

### 4.1.6 Mundo Verde

A primeira loja Mundo Verde foi aberta em 1987, em Petrópolis, no Rio de Janeiro. A empresa familiar foi pioneira no conceito de vida saudável no Brasil, associando a saúde do corpo e da mente ao consumo consciente. Os seus fundadores acreditam que uma alimentação saudável não é suficiente, sendo preciso ter também uma vida saudável. Por isso, foram pioneiros em oferecer livros de auto-ajuda, incensos e música *new age* em suas lojas, além dos alimentos naturais, orgânicos e saudáveis.

O perfil do consumidor da marca é mais feminino (70%), pessoas de todas as classes sociais, que se preocupam com o bem-estar, a ecologia e o consumo consciente e querem viver de forma mais saudável. Esse estilo de vida foi traduzido no posicionamento da marca, sintetizado na “filosofia verde de viver”. Atualmente, a empresa se posiciona como a “maior rede de lojas de produtos naturais e orgânicos da América Latina, que aposta no conceito completo de vida saudável” (MUNDO VERDE, 2009).

A história da criação da marca é muito peculiar. Os fundadores buscavam um nome para a empresa e, decidiram, a princípio, incluir a palavra “verde”, por acreditarem que ela denotava esperança, saúde e ecologia (assunto ainda não muito discutido à época). A sugestão de Mundo Verde foi feita pela filha da fundadora, que tinha apenas sete anos. O registro da

marca foi feito cerca de três anos após a fundação da empresa e já está registrada em cerca de cinquenta países. Relacionando com o modelo de *brand equity* de Keller (2003), a marca atingiu a ressonância, pois, segundo o entrevistado, "tem pessoas que olham o Mundo Verde como olham um time de futebol, outro como uma religião". Ele relatou, inclusive, que uma senhora deixou sua casa de herança para a empresa.

As principais formas de comunicação da marca no Brasil são feitas via *site* da empresa e nos pontos de venda. O *site* é visitado por, aproximadamente, 90 mil pessoas por mês, o que é considerado expressivo pelo fundador. No *site*, não são efetuadas vendas; há apenas informações. Nos pontos de venda, há nutricionistas e atendimento direcionado para transmitir informação aos clientes e comunicar o conceito da marca. Há, também, serviço de atendimento ao consumidor, via linha telefônica gratuita (0800), com nutricionistas ("Alô Nutricionista"). A empresa conta, ainda, com a Revista Mundo Verde, publicação quadrimestral focada em matérias sobre esportes, meio ambiente, alimentação e ecoturismo, distribuída gratuitamente nas lojas da rede. Além disso, a empresa investe em publicidade via assessoria de imprensa.

O Mundo Verde conta com 150 lojas no Brasil, em 17 estados e no Distrito Federal; 70 mil clientes por dia; 27 mil produtos cadastrados (média de cinco mil por loja) fornecidos por cerca de 800 fornecedores cadastrados, sendo 90% micro e pequenas empresas (MUNDO VERDE, 2009).

A internacionalização ocorreu em 2007, por meio de duas lojas franqueadas em Angola e Portugal.

### 4.1.7 O Boticário

A história de O Boticário inicia-se em 1977, quando seu fundador abriu uma pequena farmácia de manipulação no centro de Curitiba. Considerado um empreendedor visionário, ele teria começado a sonhar com algo mais do que uma farmácia: com uma empresa de cosméticos. Os produtos da marca começaram, então, a ser vendidos em lojas multimarcas de

cosméticos e de presentes em todo o Brasil, até que, em 1985, houve um momento marcante para a empresa: a decisão de manter apenas lojas exclusivas da marca, por meio do sistema de franquias.

O nome O Boticário significa o farmacêutico, isto é, aquele que prepara e dispensa fórmulas medicamentosas. Foi escolhido pelo fundador da empresa, que é um boliviano naturalizado brasileiro; portanto, a escolha do nome em espanhol faz todo o sentido, além da alusão ao farmacêutico, dado que a empresa começou como uma farmácia. O posicionamento de O Boticário é "levar beleza, satisfação e a possibilidade da transformação a cada consumidor" (O BOTICÁRIO, 2009). Trata-se de um "efeito transformador" da beleza, capaz de deixar as pessoas felizes, revigorando o ambiente ao seu redor. Além da "beleza", outra característica da marca é a acessibilidade, em todos os sentidos (preço, proximidade das lojas, facilidade de compreensão da marca e da sua comunicação). A marca também está fortemente relacionada a datas comemorativas, pois é vista pelos consumidores como uma alternativa para presentear. A marca tem registro no Brasil, onde é considerada "marca notória", e em diversos países.

A marca é comunicada principalmente por meio de propaganda, patrocínios, promoções e pelos pontos-de-venda exclusivos, que são importantes vitrines da marca.

O Boticário é a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo e uma das primeiras empresas nacionais a adotar o sistema de franquias. Possui mais de 960 franqueados no Brasil. Hoje, são mais de 2.700 lojas no país, além da presença internacional em mil pontos de venda e 73 lojas exclusivas, por meio de franquias, em 15 países: Japão, Estados Unidos, Arábia Saudita, Portugal, Uruguai, Cabo Verde, Peru, Venezuela, Colômbia, Paraguai, África do Sul, Angola, Moçambique, República Dominicana e Namíbia (O BOTICÁRIO, 2009). A marca se internacionalizou com cerca de 10 anos de vida.

### 4.1.8 Spoleto

O primeiro restaurante Spoleto foi aberto, em 1999, no Rio de Janeiro. Posicionado como "alimentação *fast-casual*", aliou a qualidade de um restaurante à rapidez do *fast-food*:

“restaurante de culinária italiana, rápido e saudável como você quer” (SPOLETO, 2009). Os sócios perceberam a oportunidade de oferecer uma refeição saborosa, rápida e de qualidade, cujos ingredientes o cliente tem a liberdade de escolher, além de poder criar suas próprias receitas de massas e saladas. Em 2001, os sócios fizeram a opção pelo sistema de franquias como estratégia de crescimento. A rede Spoleto possui cerca de 200 restaurantes situados em todo o Brasil.

Segundo o sócio da empresa, a marca foi criada para ser global. A escolha desse nome ocorreu porque: (a) é um nome italiano que tem conotação de algo rápido e que remete à idéia de uma criança “espoleta”, isto é, travessa; (b) é o nome de uma cidade italiana, que fica na região de Úmbria. A marca foi registrada de imediato.

Ela é comunicada por meio de propaganda, promoções de vendas típicas de restaurantes desse tipo (brindes como copos colecionáveis, entre outros), comunidade na internet e pelo evento “campeonato de malabarismo”, no qual os cozinheiros das lojas de todo o Brasil fazem malabarismos com os pratos.

O desejo de ter presença global está na visão da empresa: “[...] tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo” (SPOLETO, 2009). Em 2005, o Spoleto se internacionalizou, com a abertura de duas lojas no México, em parceria com a empresa mexicana de *food services* Alsea e, posteriormente, na Espanha, onde chegaram a possuir seis lojas, mas, em junho/2009, eram apenas duas.

### 4.1.9 Totvs

A origem da Totvs foi um *bureau* de serviços, criado em 1969, para prestar serviços na área de informática, com um sistema cuja finalidade era a automação de processos administrativos. Em 1983, esse *bureau* foi transformado na empresa Microsiga Software S.A., que tinha o objetivo inicial de desenvolver *softwares* para microcomputadores e, mais tarde, *softwares* de gestão empresarial integrada.

Em 1990, foi aberta a primeira franquia. Após algumas aquisições e fusões com empresas desse ramo (Logocenter e Datasul, entre outras), foi constituída, em 2005, a Totvs, com a intenção de unificar todas as empresas. Atualmente, a Totvs é uma empresa de *software*, inovação, relacionamento e suporte à gestão, líder no Brasil e a 8ª maior do mundo no setor (TOTVS, 2009).

A idéia do nome Totvs surgiu no dia do cerimonial do funeral do Papa João Paulo II. A insígnia do Papa era "*totvs tvvs*", em latim, que significa tudo é de todos, ou seja, a noção de totalidade. O fundador acreditou que essa era idéia da criação da Totvs: diversas empresas, mantendo seus legados e seus nomes em forma de marcas de produtos (Microsiga, Protheus, Logix, Datasul, RM, BCS, First, Proxima, Softteam e Vitrine), e unidas sob uma empresa maior, com o mesmo nome.

A marca é registrada no Brasil e se posiciona como "uma empresa de *software* de gestão" para empresas de todos os portes, com um portfólio variado de produtos, que se adaptam facilmente nas empresas. Ela se posiciona como empresa dinâmica, que toma decisões rápidas e desenvolve constantemente novos serviços para atender a demanda de seus clientes.

Em 2009, passou a investir na divulgação da marca, inclusive em mídia de massa, com o objetivo de transformá-la em referência global.

Ela se internacionalizou em 1997, ainda como Microsiga, com sua primeira unidade na Argentina. A marca Totvs já nasceu global e a empresa começou a estruturar sua área internacional em 2006. A Totvs possui 226 canais, entre unidades próprias e franquias, nas Américas Central e do Sul e na Europa, com escritórios no México, no Brasil, na Argentina e em Portugal, e presença em 23 países.

### 4.1.10 Via Uno

A marca de calçados e acessórios femininos Via Uno, pertencente à Bison Indústria de Calçados, foi criada em 1991, na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, na região do

Vale dos Sinos, principal pólo calçadista do país. No início da década de 1990, a indústria calçadista brasileira passava por uma transformação decorrente da abertura do mercado. O investimento numa marca fez mais sentido ao empreendedor do que vender calçados sem marca, ficando mais vulnerável às negociações focadas no preço.

Os calçados e acessórios começaram a ser vendidos em lojas multimarcas, até que, em 2004, decidiu-se pelo investimento em lojas exclusivas, o que foi uma importante mudança estratégica. A partir de 2005, sua expansão se deu pelo sistema de franquias. O intuito era estreitar o contato com as consumidoras para que criassem um vínculo mais forte com a marca.

Ela é voltada ao público feminino, entre 20 e 40 anos, de classe B. Seu posicionamento é "oferecer um calçado com informação de moda a consumidoras que buscam uma compra inteligente, sintonizada com as tendências internacionais". O posicionamento é de qualidade x preço. O nome foi escolhido pelo idioma italiano, uma vez que a Itália tem tradição em calçados de alta qualidade, buscando remeter, portanto, a calçados italianos e à moda. A marca foi registrada no país logo após sua criação, assim como em diversos países.

A visão da empresa é "ser uma empresa de marca global" (VIA UNO, 2009) e a sua missão é desenvolver uma marca de valor, o que bastante coerente dada a percepção do empreendedor de que a marca é fonte de diferenciação. A Via Uno realizou sua primeira exportação, em 1993, para a Argentina: "o caminho do mercado internacional passou a ser um objetivo constante para o negócio, sempre focado na marca própria" (VIA UNO, 2009).

A comunicação da marca é global e padronizada. Os investimentos são focados em mídia impressa (revista), assessoria de imprensa e eventos nas lojas, além da internet.

A produção da empresa é de oito milhões de pares de calçados por ano, sendo que 50% desse montante são exportados. Está presente em mais de cem países, tanto com lojas franqueadas como via lojas multimarcas. A Via Uno conta com cerca de 250 lojas nos cinco continentes. São por volta de 150 lojas no Brasil e quase cem no exterior, nos seguintes países: Chile, México, Alemanha, Venezuela, Espanha, Jordânia, Holanda, Cuba, Itália, Portugal, França,

Canadá, Argentina, África do Sul, Costa Rica, República Dominicana, Colômbia, Guadalupe, Filipinas, Grécia, Peru e Panamá (VIA UNO, 2009).

## 4.2 Análise dos dados

A análise foi iniciada com a pré-análise, conforme sugerido por Bardin (2007), mais especificamente com a preparação do material escolhido, ou seja, com a transcrição das entrevistas. Os textos foram sintetizados, eliminando-se repetições e trechos que não seriam relevantes para os objetivos da pesquisa. Foram excluídos os trechos iniciais e finais das entrevistas (apresentações e saudações), elementos empregados para manter a conversação, elementos ambíguos ou redundantes, comentários sobre outras empresas ou setores que não eram os do entrevistado em questão e trechos que desviavam dos temas da pesquisa.

Os trechos que resultaram dessa preparação foram categorizados segundo os temas:

a) processo de internacionalização das empresas;
b) utilização de marcas na estratégia de internacionalização das empresas;
c) pontos críticos do esforço do desenvolvimento das marcas no exterior;
d) utilização da marca de origem;
e) associações provocadas pela marca de origem no exterior.

Esses temas constituem as categorias, que têm por base a fundamentação teórica da pesquisa. O principal critério de categorização foi semântico (categorias temáticas).

A etapa seguinte da análise consistiu na definição das proposições que representam cada uma das categorias. Nessa fase, verificou-se a necessidade de criar subcategorias para facilitar a análise, em uma das categorias. Embora não tenham sido encontrados exemplos de categorização com subcategorias em Bardin (2007), julgou-se que essa escolha não desvirtuaria o emprego da análise de conteúdo.

As proposições também estão baseadas na fundamentação teórica da pesquisa, com exceção da subcategoria sobre as dificuldades encontradas no processo de internacionalização. Nesse caso, algumas proposições foram acrescentadas, conforme foram mencionadas pelos

entrevistados e percebidas na análise das entrevistas. Os quadros a seguir (Quadros 22 a 27) contêm as proposições de cada categoria.

**Quadro 22 - Categoria: Processo de internacionalização de empresas**

| SUBCATEGORIAS | PROPOSIÇÕES | REFERÊNCIAS |
|---|---|---|
| Motivações para a internacionalização **(MI)** | **MI1** – Ambiente macro-econômico favorável.<br>**MI2** – Razões relacionadas ao ambiente interno: acirramento da concorrência, internacionalização do mercado interno, saturação do mercado interno.<br>**MI3** – Desejo de crescimento da organização.<br>**MI4** – Acesso a recursos e ativos estratégicos.<br>**MI5** – Acesso a mercados protegidos.<br>**MI6** – A vontade dos dirigentes.<br>**MI7** – Valorização da marca.<br>**MI8** – Oportunidades inesperadas: empresas procuradas por terceiros sem intenção estratégica de se internacionalizarem.<br>**MI 9** – Incentivos externos. | Cassano *et al*. (2007)<br>Coutinho *et al*. (2008)<br>Rocha *et al*. (2007) |
| Modos de entrada – modo de controle e localização **(ME)** | **ME1** – Modo de entrada de baixa complexidade: exportação direta ou indireta. (modo de controle).<br>**ME2** – Modo de entrada de alta complexidade com posse parcial sobre o empreendimento: licenciamento, *franchising* e contrato de produção. (modo de controle).<br>**ME3** – Modo de entrada de alta complexidade com posse total sobre o empreendimento: *joint-ventures*, subsidiárias e aquisições (modo de controle).<br>**ME4** – Países com maior oportunidade comercial (localização).<br>**ME5** – Países com maior proximidade psíquica (localização). | Buckley e Casson (1998)<br>Cyrino e Oliveira Jr. (2002)<br>Garrido (2007)<br>Hemais e Hilal (2004)<br>Rocha *et al*. (2007) |
| Dificuldades encontradas no processo de internacionalização **(DF)** | **DF1** – Falta de apoio ou incentivo externo.<br>**DF2** – Falta de conhecimento dos mercados externos.<br>**DF3** – Seleção do distribuidor / parceiro local.<br>**DF4** – Diferenças culturais.<br>**DF5** – Registro da marca.<br>**DF6** – Introdução (desconhecimento) da marca.<br>**DF7** – Dificuldades operacionais. | |

**Quadro 23 - Categoria: Utilização de marcas na estratégia de internacionalização das empresas (UM)**

| PROPOSIÇÕES | REFERÊNCIAS |
|---|---|
| **UM 1** – Utilização da marca da empresa no Brasil.<br>**UM2** – Utilização da marca da empresa diferente da marca utilizada no Brasil.<br>**UM3** – Utilização da marca de bens ou serviços, sendo a mesma marca utilizada no Brasil.<br>**UM4** – Utilização da marca de bens ou serviços, com marca criada para o mercado externo (não utilizada no Brasil). | Aaker e Joachimsthaler (1999)<br>Alaschban *et al*. (2002)<br>Czinkota e Ronkainen (2008)<br>Fan (2002)<br>Francis *et al*. (2002)<br>Kapferer (2004) |

**Quadro 24 - Categoria: Pontos críticos do esforço do desenvolvimento das marcas no exterior (PC)**

| PROPOSIÇÕES | REFERÊNCIAS |
|---|---|
| **PC1** – A organização é orientada para a marca como recurso estratégico, com foco no longo prazo.<br>**PC2** – Para a empresa, é importante construir a marca "de dentro para fora" da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização.<br>**PC3** – A empresa definiu uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento.<br>**PC4** – A empresa identificou os segmentos-alvo da marca, considerando a seleção de países-alvo.<br>**PC5** – A empresa identificou os segmentos-alvo da marca, considerando a seleção de segmentos em cada país.<br>**PC6** – A empresa definiu uma única identidade global para a marca.<br>**PC7** – A empresa adaptou o posicionamento da marca nos diferentes mercados de acordo com o contexto e as necessidades de cada mercado.<br>**PC8** – A empresa faz adaptações no produto, quando necessárias para adequá-lo às necessidades em diferentes mercados.<br>**PC9** – A empresa adota estratégias de preço diferentes nos mercados em que atua.<br>**PC10** – A empresa utiliza canais de distribuição diferentes nos mercados em que atua.<br>**PC11** – A empresa adapta suas estratégias de comunicação (mensagem ou veículos) nos mercados em que atua.<br>**PC12** – A empresa é consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo no que se refere à gestão da marca.<br>**PC13** – A empresa desenvolveu um sistema que permite a comunicação entre países e a troca de informações e experiências.<br>**PC14** – A empresa conta com um gestor global da marca, que desenvolve a estratégia global da marca.<br>**PC15** – A empresa conta com um gestor global da marca, que desenvolve alternativas de programas de construção de marcas para serem executados nos diversos países.<br>**PC16** – A empresa contrata e mantém gerentes de marca nos diversos países, capazes de adotar ou adaptar a estratégia global.<br>**PC17** – A empresa contrata e mantém gerentes de marca nos diversos países, capazes de contribuir para a equipe global.<br>**PC18** – A empresa contrata e mantém gerentes de marca nos diversos países, capazes de executar os programas de construção de marcas, inovando quando possível e/ou necessário.<br>**PC19** – A empresa contrata e mantém gerentes de marca nos diversos países, capazes de comunicar-se com os diversos países onde a marca estiver presente. | Tavares (1998)<br>Zou e Cavusgil (2002)<br>Karimi e Konsynski (1991)<br>Craft (2004)<br>Holt, Quelch e Taylor (2004)<br>Keegan (2005)<br>Kotabe e Helsen (2005)<br>Keegan e Green (2003)<br>Cavusgil *et al*. (2004)<br>Cavusgil (1996)<br>Bartlett e Ghoshal (2003)<br>Hollis (2008)<br>Aaker e Joachimsthaler (1999; 2000)<br>Schuiling e Kapferer (2004)<br>Kapferer (2004)<br>Melewar e Walker (2003)<br>Cinkota e Ronkainen (2008) |

**Quadro 25 - Categoria: Utilização de marca de origem no exterior (MO)**

| PROPOSIÇÕES | REFERÊNCIAS |
|---|---|
| **MO1** – Utilização da logomarca Brasil nas transações internacionais, atrelada à marca da empresa, de bens ou serviços.<br>**MO2** – Utilização de selo de entidade brasileira nas transações internacionais, atrelada à marca da empresa, de bens ou serviços.<br>**MO3** – Menção de ser uma marca brasileira na comunicação da marca da empresa, de bens ou serviços no exterior. | Keller e Machado (2006)<br>Phau e Prendergast (2000)<br>Pharr (2005)<br>Liu e Johnson (2005)<br>Hemzo (2002)<br>Kotler e Gertner (2002; 2004; 2005)<br>Pérez-Miranda (2004)<br>Giraldi e Carvalho (2004)<br>Rubin e Rocha (2004)<br>Strehlau e Bacha (2009) |

**Quadro 26 - Categoria: Associações provocadas pela marca de origem no exterior (AMO)**

| PROPOSIÇÕES | REFERÊNCIAS |
|---|---|
| **AMO1** – Futebol.<br>**AMO2** – Carnaval (alegria, descontração).<br>**AMO3** – Belezas naturais.<br>**AMO 4** – Biodiversidade (Amazônia).<br>**AMO 5** – Clima tropical (sol e calor).<br>**AMO 6** – Diversidade cultural (o povo, miscigenação).<br>**AMO 7** – Beleza feminina .<br>**AMO 8** – Sexualidade.<br>**AMO 9** – Violência e miséria.<br>**AMO 10** – Eficiência e competência. | Schooler (1965)<br>Ettenson (1993)<br>Mantai *et al*. (1997)<br>Giraldi *et al*. (2005)<br>Calligaris *apud* Olivetto (2008)<br>Bredarioli (2006)<br>Strehlau e Bacha (2009) |

Além das cinco categorias definidas, há outro item levantado na pesquisa que versa sobre o sucesso na internacionalização. A finalidade era descobrir se os entrevistados acreditavam que as empresas eram bem-sucedidas nas suas iniciativas de internacionalização ou até se conseguiam, de alguma forma, medir esses resultados. Embora não haja tratamento estatístico, solicitou-se que fossem dadas notas de 1 a 10 para cada uma das proposições a fim de se comparar os resultados entre as empresas. Outra razão para a atribuição de notas foi evitar que os entrevistados deixassem de responder pela impossibilidade de divulgarem dados financeiros de suas empresas. Além dessas notas, incluiu-se como critério de sucesso o número de países onde a empresa atua. Para as proposições desse item, não cabe aplicar a analise de conteúdo.

**Quadro 27 - Sucesso na internacionalização de empresas (SI)**

| Proposições | Referências |
|---|---|
| **SI1** – Presença em número de países.<br>**SI2** – A posição estratégica de nossa empresa no mercado global é muito forte.<br>**SI3** – Nossa empresa é muito competitiva no mercado global, em comparação aos nossos principais concorrentes.<br>**SI 4** – Nossa participação de mercado global é muito alta em relação aos nossos concorrentes.<br>**SI5** – Nós conseguimos construir uma posição de liderança global no nosso mercado.<br>**SI6** – Em comparação aos nossos concorrentes, as vendas globais de nossa empresa têm crescido rapidamente.<br>**SI7** – As operações globais de nossa empresa são muito lucrativas em relação aos nossos principais concorrentes.<br>**SI8** – O nosso retorno sobre o investimento é maior do que o dos nossos concorrentes. | Zou e Cavusgil (2002) |

Concluídas essas etapas, iniciou-se o inventário dos elementos e, em seguida, a sua classificação de acordo com as proposições que representam cada uma das categorias. Dessa maneira, foi possível repartir e organizar os trechos, obedecendo-se aos critérios sugeridos por

Bardin (2007): i) cada elemento está restrito a uma divisão (exclusão mútua); ii) em cada categoria e subcategoria, há uma dimensão de análise; iii) cada categoria está adaptada ao material de análise escolhido e pertence ao referencial teórico definido; iv) as categorias e as subcategorias foram bem definidas, na medida do possível, para evitar a subjetividade.

Uma vez finalizada a exploração do material, a etapa seguinte da análise foi a contagem dos trechos e a elaboração de tabelas que permitem condensar e destacar as informações. Em cada categoria, são analisados os resultados de cada uma das empresas analisadas e as totalidades das proposições.

### 4.2.1 Processo de internacionalização

As três tabelas a seguir (Tabelas 6 a 8) contêm a contagem das subcategorias e compõem a categoria intitulada processo de internacionalização. A primeira subcategoria relaciona-se às motivações para a internacionalização; a segunda, aos modos de entrada e a terceira, às dificuldades encontradas no processo. A finalidade foi compreender esse processo em cada uma das empresas pesquisadas.

**Tabela 6 – Motivações para a internacionalização**

| EMPRESA | M1 | MI2 | MI3 | MI4 | MI5 | MI6 | MI7 | MI8 | MI9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bob's** | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| **Cantão** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 |
| **Carmen Steffens** | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| **CCAA** | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 |
| **Fisk** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| **Mundo Verde** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 |
| **O Boticário** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 |
| **Spoleto** | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 |
| **Totvs** | 0 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 |
| **Via Uno** | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| **Total** | **1** | **2** | **14** | **3** | **0** | **6** | **9** | **26** | **10** |

**Tabela 7 – Modos de entrada**

| EMPRESA | ME1 | ME2 | ME3 | ME4 | ME5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Bob's** | 0 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| **Cantão** | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| **Carmen Steffens** | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 |
| **CCAA** | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| **Fisk** | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| **Mundo Verde** | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| **O Boticário** | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Spoleto** | 0 | 3 | 1 | 3 | 0 |
| **Totvs** | 0 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| **Via Uno** | 4 | 2 | 3 | 1 | 0 |
| **Total** | **9** | **18** | **12** | **18** | **11** |

**Tabela 8 – Dificuldades no processo de internacionalização**

| EMPRESA | DF1 | DF2 | DF3 | DF4 | DF5 | DF6 | DF7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bob's** | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| **Cantão** | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| **Carmen Steffens** | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| **CCAA** | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| **Fisk** | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Mundo Verde** | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| **O Boticário** | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| **Spoleto** | 0 | 2 | 8 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| **Totvs** | 0 | 0 | 1 | 7 | 1 | 1 | 2 |
| **Via Uno** | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total** | **0** | **4** | **14** | **12** | **8** | **6** | **12** |

**Bob's**

Uma peculiaridade da internacionalização do Bob's é ter ocorrido em duas etapas. Na primeira, a empresa foi para Angola por interesse de um franqueado e não desenvolveu uma estratégia de internacionalização por considerar que as franquias de Angola poderiam ser gerenciadas como as do Brasil. O entrevistado acredita que há forte proximidade psíquica: "o povo angolano tem uma identidade muito grande com a cultura brasileira, a música, a novela".

Já na segunda etapa, a principal motivação foi o desejo de crescimento da organização, apoiado por incentivos de entidades brasileiras, como ApexBrasil e ABF. A empresa escolheu o Chile principalmente pela oportunidade comercial, embora seja um país sul-americano, portanto, próximo do Brasil. O modo de entrada foi uma *joint-venture* formada com empresa chilena do ramo de *fast-food*. A intenção declarada pelo entrevistado é conduzir um processo gradual de internacionalização ("a gente está indo com muito cuidado nessa internacionalização, passo a passo").

As dificuldades apontadas nos processos de internacionalização são a seleção do parceiro local, as diferenças culturais entre os diferentes países e o registro da marca país a país, dado que a marca Bob's foi registrada por terceiros em outros mercados.

**Cantão**

O Cantão foi procurado por brasileiros que residiam no exterior e por distribuidores interessados na moda brasileira para exportar sua marca. A empresa também participou de uma rodada de negócios na Europa, promovida pela Firjan (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro). O modo de entrada foi a exportação indireta, via distribuidores, para butiques multimarcas. O Cantão escolheu distribuidores na Austrália, em Portugal e na Grécia pela oportunidade comercial. São países de clima mais próximo ao do Brasil, especialmente a Austrália, e os distribuidores foram escolhidos por terem "um perfil de marcas brasileiras", alinhados com o posicionamento da marca Cantão.

Para se internacionalizar, a empresa, primeiramente, estruturou a logística de exportação na sua operação ("a gente contratou uma pessoa com experiência em comércio exterior que ajudou a rever todos os processos internos"), reformulou o controle de qualidade e foi à Europa para conhecer o mercado. Apesar de ter investido em alguma estrutura, a internacionalização não é o principal foco da empresa ("nosso foco não era a exportação porque a gente ainda tem um mega mercado em São Paulo para investir"), sendo que a exportação representa apenas 3% do negócio.

A empresa encontrou algumas dificuldades: a falta de conhecimento dos mercados externos (a entrevistada citou algumas vezes o fato de o calendário de moda ser diferente do Brasil e a antecedência com a qual as coleções têm de ser produzidas para que sejam exportadas, sem saber os resultados de vendas da coleção anterior, o que representa um risco para a empresa); a seleção dos distribuidores (embora nenhum tenha sido trocado, a relação é considerada "delicada"); o desconhecimento da marca no mercado externo e as diferenças culturais.

Na verdade, o Cantão não desenvolveu ainda conhecimento profundo sobre seu processo de internacionalização, possivelmente por ter começado de forma reativa e só posteriormente ter investido em estrutura: "a gente já teve experiências em mercados que não deram certo. Mas eu não sei avaliar se foi pelo perfil da loja, se foi gestão, se foi de público. O que a gente já percebeu, desde o início, é que algumas linhas de produto não têm sucesso lá fora".

**Carmen Steffens**

Assim como as demais empresas, a Carmen Steffens também foi procurada por terceiros no exterior propondo a abertura de lojas e essa foi a primeira motivação para a internacionalização da marca. Mas, percebendo que consumidoras estrangeiras compravam grandes quantidades de produtos em lojas localizadas em cidades turísticas brasileiras, como Salvador e Rio de Janeiro, os dirigentes da empresa tomaram a decisão de estruturá-la para a internacionalização, aproveitando o conhecimento interno já desenvolvido pelo departamento de exportação do curtume.

Eles perceberam a oportunidade de crescimento e procuraram fazer isso de forma proativa, apresentando a empresa a potenciais franqueados no exterior e aproveitando a demanda global do produto, com um macroambiente favorável. Os dirigentes também tiveram incentivos externos, participando das feiras de franquias patrocinadas pela ABF e ApexBrasil.

Como em outras empresas analisadas neste estudo, a valorização da marca foi mencionada pelo entrevistado, porém mais como conseqüência do que como causa da internacionalização: "a forma com que as pessoas começaram a ver a marca dentro do Brasil mudou muito desde que a gente se tornou uma marca internacional".

O modo de entrada da Carmen Steffens foi, inicialmente, a exportação indireta para os distribuidores europeus para quem vendiam calçados com e sem marca. Depois, quando foram procurados por interessados, abriram franquias no exterior. Conforme o negócio foi se solidificando, investiram em escritórios comerciais em Portugal, na Argentina e nos Estados Unidos e têm planos de abertura na Austrália.

Outro modo de entrada, utilizado atualmente, é a exportação direta dos produtos com marca para lojas de departamentos. Os países, inicialmente, não foram escolhidos pela empresa, dado que ela foi procurada por terceiros, mas, hoje, representantes da empresa visitam os países e fazem pesquisas para conhecer os mercados (clientes, concorrentes etc.). Segundo o entrevistado, "não dá para vender franquia internacional por *e-mail*, você tem que ir lá".

Não foram apontadas dificuldades para o processo de internacionalização. O entrevistado apenas comentou que o processo de registro de marcas tem um custo muito alto (por isso, foi

feita a contagem na proposição DF5), embora julgue ser um processo fácil, conduzido por escritório de advocacia especializado.

**CCAA**

O processo de internacionalização do CCAA também teve suas peculiaridades. A empresa começou com uma subsidiária nos Estados Unidos, motivada pela vontade dos dirigentes e para ter acesso a recursos estratégicos, dado que os alunos brasileiros queriam fazer cursos nos Estados Unidos. Sendo um curso de idiomas, especialmente de inglês, os dirigentes acreditaram que deveriam ter "raízes sólidas nos Estados Unidos". A partir dessa subsidiária norte-americana, a empresa foi procurada por empreendedores interessados em abrir franquias em outros países.

Em outras palavras, a internacionalização da empresa começou de forma proativa, mas, depois, se desenvolveu por meio de oportunidades inesperadas, que surgiram pela participação da empresa em feiras do setor de ensino de idiomas. O entrevistado declarou que "nós não temos o foco de colocar a expansão internacional como mega objetivo da empresa" e que "nós nunca tivemos uma consultoria ou um projeto voltado para isso, de uma maneira estruturada e sistematizada".

A valorização da marca CCAA foi mais uma conseqüência do que motivação: "um dos grandes benefícios da internacionalização foi a imagem da empresa; nós ganhamos muito em imagem nos tornando uma empresa internacional".

Quanto aos modos de entrada, a empresa conta com a subsidiária norte-americana, as franquias nos demais países e exporta material didático. Com exceção dos Estados Unidos, não há estratégia para seleção dos países. Em relação às dificuldades, o entrevistado apontou diferenças culturais ("[...] nos países árabes é a questão do material propriamente porque, por exemplo, as ilustrações, as imagens nem sempre podem ser aplicadas em regiões onde a religião muçulmana predomina") e o desconhecimento da marca CCLS nos mercados onde a empresa não atua.

**Fisk**

O processo de internacionalização da Fisk começou com a vontade do dono. De acordo com o entrevistado, "o *Mr*. Fisk tinha como objetivo montar escolas no exterior", mas isso, de fato, foi acontecendo conforme apareceram interessados em abrir franquias em outros países ("em 95% das escolas abertas nós fomos procurados"), ou seja, é fruto de oportunidades inesperadas. A valorização da marca, que é feita pelos franqueados (e não pelos alunos), é mais conseqüeência do que causa.

Para o entrevistado, novos franqueados consideram positivo o fato de a marca ser internacional. O modo de entrada escolhido é o mesmo utilizado no Brasil: o sistema de franquias. Os países não são, de fato, escolhidos pela Fisk, mas pelos franqueados, que visualizam a oportunidade comercial, embora quase todos os países em que a empresa atua sejam da América Latina. O conhecimento do mercado é todo feito pelo franqueado.

A maior dificuldade apontada se refere à seleção dos franqueados, não que o entrevistado tenha discorrido sobre problemas ocorridos, mas afirmou que "o comprometimento do franqueado" é crítico no processo de internacionalização. Além disso, ele citou a dificuldade de gestão pela distância física. O processo para registrar a marca nos diferentes países foi considerado tranquilo pelo entrevistado.

**Mundo Verde**

O Mundo Verde aposta em um processo gradual para a sua internacionalização, planejando entrar no máximo em um país por ano. A empresa não planejou de fato sua internacionalização, que foi motivada principalmente por oportunidades inesperadas: "a gente recebe muito *e-mail* do mundo inteiro, de pessoas elogiando as lojas e muitos até querendo fazer negócio, levar o Mundo Verde para seus países". Assim, foram clientes de Angola e de Portugal que procuraram os sócios da empresa para levar a marca para esses países. Além disso, o entrevistado mencionou ter participado do Comitê de Exportação da ABF.

A valorização da marca foi, mais uma vez, mencionada como conseqüência do processo de internacionalização, ajudando inclusive na melhor estruturação da empresa: "elevou a auto-estima da nossa equipe, o pessoal está satisfeito que a empresa está dando outros passos [...], e acaba beneficiando a estrutura que a gente tinha no mercado nacional".

O modo de entrada foi o *franchising*, o que reproduz a forma como a empresa opera no Brasil. Os países não foram exatamente escolhidos, já que os franqueados é que escolherem o Mundo Verde, mas o entrevistado fez 5 menções relacionadas ao fato de esses países serem muito próximos do Brasil psiquicamente, especialmente pelo idioma ("existe uma identidade muito grande desses países com o Brasil").

Esse aspecto é reforçado por uma possível dificuldade mencionada pelo entrevistado: "uma empresa brasileira fazer sucesso no varejo no exterior é muito difícil, principalmente em países de outros idiomas" (diferenças culturais). Além disso, o entrevistado reclamou da dificuldade de registrar a marca em outros países em conseqüência de o Brasil não ter assinado o Tratado de Madrid[28]. Por último, ele citou a dificuldade de a marca aparecer e se fortalecer no mercado externo, pois "as pessoas que entram na loja gostam".

**O Boticário**

A internacionalização de O Boticário foi motivada por oportunidades inesperadas: "todas as operações, de uma maneira geral, acabaram acontecendo por alguém querendo trabalhar lá". A empresa também foi motivada pelo sucesso da marca no mercado interno. De acordo com o entrevistado, a empresa cresceu dois dígitos ao ano, nos seus trinta anos de vida, tornando-se tão grande no mercado interno que fazia sentido voltar-se para o mercado externo. Entretanto, isso não aconteceu de maneira proativa.

O entrevistado esclareceu que a internacionalização da empresa se deu em três fases: na primeira (no final da década de 1980), a empresa foi procurada por pessoas interessadas em levar a marca para Portugal e, depois, para outros países; na segunda fase (por volta do ano 2000), os dirigentes decidiram desenvolver uma estratégia para a internacionalização e, para isso, buscaram competências específicas e estruturaram a empresa criando uma unidade de negócios que replicava a estrutura principal (núcleos de prospecção, de marketing, de logística e de planejamento internacionais); a terceira fase começou apenas há cerca de dois anos, quando a empresa decidiu repensar sua forma de se internacionalizar e tomar decisões, após analisar a perspectiva do consumidor em cada mercado. Mais recentemente, nessa

---

[28] O Tratado de Madrid refere-se a um acordo entre diversos países que permite fazer um único registro internacional de marcas, que equivale a um conjunto de registros nacionais, válido entre os países participantes.

terceira fase, a empresa recebeu incentivos externos de entidades como ApexBrasil, ABF e Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos).

O modo de entrada foi via contratos, não necessariamente de franquias, mas foram escolhidos parceiros de negócios em cada país. O primeiro país escolhido foi Portugal, pela proximidade psíquica, mas, atualmente, a empresa mapeia os países mais estratégicos para o seu negócio.

As principais dificuldades encontradas durante todo o processo de internacionalização foram o registro das marcas (além da marca O Boticário, as marcas das linhas de produtos, o que soma cerca de 80 marcas) e os diversos entraves operacionais para replicar o modelo da empresa em outros países, como o registro de produtos junto aos órgãos sanitários (em alguns casos, os países desconhecem matérias-primas e tecnologias adotadas pelo O Boticário e são 300 itens para serem registrados), custos mais elevados do metro quadrado e da mão de obra em outros países e a necessidade de treinar as consultoras para vender os produtos no exterior.

Para o entrevistado, com a internacionalização, a empresa amadureceu por meio do acesso a outros mercados e a consumidores ainda mais exigentes que os brasileiros, que estão acostumados com cosméticos mais sofisticados. Se pudesse rever algo, o entrevistado declarou que procuraria ganhar tempo, encurtando as fases pelas quais passou (e ainda passa) a internacionalização de O Boticário.

**Spoleto**

Apesar da originalidade do seu modelo de negócios e da crença, por parte dos sócios, na possibilidade da expansão internacional desde a criação da empresa, a internacionalização do Spoleto não foi planejada. A principal motivação foi uma oportunidade inesperada: os sócios foram procurados por um grande empresário do setor de alimentos (*food service*) para um acordo comercial, no qual o Spoleto assumiu 50% da operação da Domino's Pizza no Brasil, como franqueado, e a empresa mexicana Alsea se responsabilizou por lançar o Spoleto no México. Processo similar ocorreu na Espanha, com o interesse de um grande empresário do setor de *fast-food*. A entrada no México e na Espanha foi, portanto, uma oportunidade comercial e o modo de entrada foi de alta complexidade, via acordo comercial, com adoção do sistema de franquias.

A vontade dos dirigentes e o desejo de crescimento também são importantes motivações para a internacionalização, percebidas em declarações como: “o sonho de ir para a Europa” e “a gente investe muito tempo e dinheiro para que a coisa aconteça [...], investir em São Paulo tem melhor custo-benefício”. Com a ajuda de incentivos externos (Instituto *Endeavor* Brasil[29]), eles vêm estudando o mercado norte-americano há mais de cinco anos, mas recuaram, por enquanto, por razões pessoais e pela crise financeira mundial.

O Spoleto encontrou diversas dificuldades no seu processo de internacionalização, mas, em momento algum, o entrevistado se mostrou frustrado por isso ou demonstrou que desistiria do processo. Ao contrário, em vários momentos, justificou que essas dificuldades fazem parte do aprendizado da empresa. Sem dúvida, a maior dificuldade apontada foi a seleção do parceiro de negócios local (8 menções). Nos dois países, os parceiros já foram trocados. Os principais problemas foram: falta de foco no negócio e a não compreensão da cultura da empresa e da identidade da marca.

Uma outra dificuldade foi o desconhecimento das características dos mercados externos antes de iniciar o negócio – os sócios descobriram que, na Espanha, não há o conceito de *casual dinning*, o que interferiu drasticamente na estratégia de preços. Os sócios brasileiros confiaram isso aos parceiros e, mais uma vez, surgiram problemas nessa parceria. Diferenças culturais também dificultaram um pouco, por exemplo, o consumo de massa no México é muito pequeno para a média da população, assim como o desconhecimento da marca nos mercados externos (“é um *startup* de uma marca pequenininha”).

O processo de registro da marca é visto como um entrave, especialmente pelo seu alto custo. Por essa razão, a empresa registrou a marca gradativamente nos países com maior consumo de massa no mundo, segundo dados da Barilla, seu antigo fornecedor de massas. E houve também dificuldades operacionais, diretamente relacionadas às decisões tomadas pelos parceiros locais: localização ruim, aluguel caro, produto inferior ao do Brasil, serviço ruim, altos custos de operação e falha na gestão dos parceiros, pois os primeiros funcionários do

---

[29] Organização não governamental que incentiva o desenvolvimento de novos negócios, capacitando empreendedores.

Spoleto enviados para o exterior não estavam aptos a gerenciar e negociar com os parceiros locais.

**Totvs**

Para analisar a Totvs. é preciso começar com a Microsiga, sua empresa de origem. A internacionalização da Microsiga começou, em 1997, motivada pela necessidade dos clientes que demandavam apoio em suas unidades no exterior. Além disso, os dirigentes tinham a intenção de abrir capital e, para tanto, era importante que se estabelecessem como empresa internacional. Nessa primeira fase da internacionalização, a atitude foi passiva, embora o modo de entrada tenha sido de alta complexidade, com a abertura de uma filial própria na Argentina e a aquisição de uma empresa no México. Os países foram escolhidos claramente por proximidade psíquica.

A segunda fase da internacionalização começou, em 2006, já com a marca Totvs, quando a empresa se estruturou, criando uma diretoria de mercado internacional que elaborou um plano estratégico. A partir de então, a escolha dos países passou a ser também conseqüência de oportunidades comerciais, percebidas em análises que consideram o PIB dos países, a população e as taxas de crescimento econômico.

A proximidade psíquica, contudo, não foi deixada de lado e a empresa se expandiu para outros países nas Américas do Sul e Central e para Portugal, em razão da facilidade do idioma. Nessa segunda fase, o modo de entrada continuou a ser de alta complexidade com a abertura de filial em Portugal, aquisição na Argentina e franquias em diversos países.

Como motivação para a internacionalização, o entrevistado também citou razões relacionadas ao ambiente interno, não necessariamente a sua saturação, mas o fato de a Totvs já ser suficientemente grande no país, sendo natural a expansão para outros mercados. Na verdade, o seu porte no Brasil fomentou o desejo de crescimento na organização. A valorização da marca no Brasil também foi um fator motivador importante porque os clientes valorizam o fato de a empresa ser internacionalizada.

A Totvs também contou com o apoio da ABF para a participação em eventos e a compreensão das legislações dos demais países a respeito do setor de franquias. Apesar de ter sido

estruturada para se expandir internacionalmente de forma planejada, as oportunidades inesperadas não deixaram de surgir. Segundo o entrevistado, “estamos sendo mais assediados para abrir franquias fora do Brasil”.

A principal dificuldade encontrada pela Totvs, no seu processo de internacionalização, se refere às diferenças culturais entre os países, mesmo em países que são próximos psiquicamente do Brasil. Surgiram problemas relacionados ao idioma, que levaram à criação de células específicas para atender os clientes em outros idiomas, como um *help desk* em espanhol e células de fabricação de *software* em inglês e em espanhol. As dificuldades operacionais apontadas pelo entrevistado também estão relacionados aos fatores culturais.

Nos primeiros anos de internacionalização, a empresa enviou brasileiros para gerenciar os negócios no exterior e, com o tempo, aprendeu que era adequado ter também funcionários locais nas filiais para lidar melhor com os franqueados locais, e mesmo com os clientes. As questões culturais foram tão críticas que o entrevistado declarou que, se pudesse recomeçar, “dedicaria mais tempo de estudo para a cultura local do país”.

O desconhecimento da marca é também uma dificuldade para a Totvs, que precisa construir uma imagem de credibilidade junto aos clientes. O registro da marca foi apontado como um processo burocrático.

A dificuldade de seleção de parceiros, embora não tenha sido apontada como muito crítica, não deixou de ser citada. Para a Totvs, é importante buscar parceiros locais capazes de transmitir credibilidade para a marca. A empresa desenvolveu uma metodologia para a seleção e habilitação de canal, buscando parceiros alinhados com o posicionamento da marca.

**Via Uno**

Do mesmo modo como ocorreu com outras empresas, a Via Uno iniciou seu processo de internacionalização motivada por terceiros que queriam investir em franquias no exterior. Inicialmente, a empresa não tinha conhecimento dos mercados externos. Segundo o entrevistado, “algumas parceiras a gente selou muito mais pela oportunidade que apareceu, do que pelo potencial que tinha aquele mercado”. A partir das primeiras incursões nos outros

países, a Via Uno desenvolveu um planejamento global e investiu em estrutura, buscando o crescimento da organização.

O modo de entrada inicial foi a exportação para varejos multimarcas, direta e indiretamente. Depois, o sistema de franquias adotado no Brasil foi expandido para o exterior, levado por terceiros. A Via Uno também tem participações em lojas na Itália e no Chile[30]. Atualmente, a empresa conta com escritórios comerciais nos seguintes países: Chile, México, Argentina, Peru e Itália. Os países não foram exatamente selecionados pela empresa inicialmente, de forma estratégica, mas escolhidos pelos terceiros que conheciam os mercados e acreditavam haver oportunidade para a Via Uno.

A única dificuldade apontada pelo entrevistado foi a seleção de franqueados, tarefa considerada crítica: "encontrar franqueados para tocar o negócio, que entendam de varejo, entendam de gestão do negócio e que consigam fazer realmente uma boa gestão do negócio, da loja ou do seu grupo de lojas". O processo de registro da marca foi considerado fácil pelo entrevistado.

### 4.2.2 Utilização de marcas no exterior

A próxima tabela (Tabela 9) contém a contagem a respeito da utilização de marcas no exterior. Nesse caso, as proposições são excludentes, isto é, as empresas somente poderiam mencionar uma das alternativas: a utilização (ou a não utilização) da mesma marca da empresa (ou de seus bens ou serviços) no Brasil:

**Tabela 9 – Utilização de marcas na estratégia de internacionalização**

| EMPRESA | UM1 | UM2 | UM3 | UM4 |
|---|---|---|---|---|
| **Bob's** | 1 | 0 | 0 | 0 |
| **Cantão** | 0 | 0 | 1 | 0 |
| **Carmen Steffens** | 1 | 0 | 1 | 0 |
| **CCAA** | 0 | 1 | 0 | 0 |
| **Fisk** | 1 | 0 | 0 | 0 |
| **Mundo Verde** | 1 | 0 | 0 | 0 |
| **O Boticário** | 2 | 0 | 2 | 0 |

[30] Não ficou claro na entrevista se a empresa possui lojas próprias ou se tem sociedade em lojas, nesses países.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Spoleto** | 1 | 0 | 0 | 0 |
| **Totvs** | 1 | 0 | 1 | 0 |
| **Via Uno** | 1 | 0 | 1 | 0 |
| **Total** | **9** | **1** | **6** | **0** |

A marca Bob's pertence à *holding* BFFC (*Brazil Fast Food Corporation*), que detém, no Brasil, também Pizza Hut e KFC. No entanto, neste estudo, Bob's foi considerada a marca da empresa, por ser percebida dessa forma pelos consumidores.

Os produtos do Cantão são exportados com a marca Cantão. Como não há loja Cantão no exterior, foi considerado que os bens exportados (as roupas e acessórios) têm a mesma marca vendida no Brasil.

A Carmen Steffens é uma das marcas de um grupo detentor da Couroquímica e da marca de calçados masculinos Raphael Steffens. Assim como na situação do Bob's, Carmen Steffens foi considerado o nome da empresa, neste estudo. A empresa utiliza a marca Carmen Steffens no exterior, mas, para a Arábia Saudita, usa uma tradução por ter percebido a necessidade de fazê-lo nesse mercado. Além disso, os bens vendidos nas lojas de departamentos têm a marca Carmen Steffens.

O Grupo CCAA não utiliza a marca CCAA no exterior, mas a sigla que representa a tradução da marca: CCLS.

A Fisk utiliza a mesma marca no Brasil e nos demais países. A empresa internacionalizou-se apenas com a marca Fisk, restringindo a PBF ao mercado brasileiro.

O Mundo Verde utiliza a mesma marca nos países em que está presente.

O Boticário utiliza a marca institucional nos diversos países em que atua, assim como as marcas de suas linhas de produtos, como Active e Nativa Spa.

O Spoleto é uma das marcas do Grupo Umbria, que conta também com a temaqueria Koni Store e a Domino's Pizza, em parceria com o grupo mexicano Alsea. Considerando que, para

o consumidor, não há relação entre essas marcas e que os bens vendidos não têm marca, Spoleto é considerada a marca da empresa e ela é utilizada em todos os países.

A marca Totvs foi criada para ser global; portanto, é utilizada nos diversos países em que a empresa atua. As filiais têm os seguintes nomes: Unidade Totvs São Paulo, Unidade Totvs Argentina, Unidade Totvs México e Unidade Totvs Portugal. As marcas dos produtos também são as mesmas. É importante lembrar que diversos clientes da Totvs têm operações internacionais; então, seria confuso adotar marcas diferentes. Além disso, as marcas dos produtos já eram conhecidas em alguns mercados, como na Argentina, onde Microsiga já estava sendo construída. Era, dessa maneira, importante aproveitar esse legado.

A Bison Indústria de Calçados utiliza a marca Via Uno em todos os países onde a empresa se estabeleceu, tanto nas lojas quanto nos bens vendidos em lojas multimarcas.

### 4.2.3 Pontos críticos no desenvolvimento de marcas no exterior

A apresentação dos pontos críticos no desenvolvimento de marcas no exterior (Tabela 10) foi dividida em duas partes para facilitar a visualização da contagem das proposições. A primeira parte contém nove proposições (PC1 a PC9) e a segunda, as demais proposições (PC10 a PC19):

**Tabela 10 – Pontos críticos no desenvolvimento de marcas no exterior**

| EMPRESA | PC1 | PC2 | PC3 | PC4 | PC5 | PC6 | PC7 | PC8 | PC9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bob's** | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 |
| **Cantão** | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| **Carmen Steffens** | 4 | 1 | 0 | 0 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| **CCAA** | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 |
| **Fisk** | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| **Mundo Verde** | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 |
| **O Boticário** | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 |
| **Spoleto** | 1 | 5 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| **Totvs** | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Via Uno** | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| **Total** | **15** | **15** | **3** | **5** | **6** | **16** | **8** | **18** | **12** |

**Continua**

**Conclusão**

| EMPRESA | PC10 | PCI1 | PC12 | PC13 | PC14 | PC15 | PC16 | PC17 | PC18 | PC19 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bob's** | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| **Cantão** | 7 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Carmen Steffens** | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| **CCAA** | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| **Fisk** | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Mundo Verde** | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **O Boticário** | 4 | 3 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Spoleto** | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| **Totvs** | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| **Via Uno** | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| **Total** | **17** | **19** | **10** | **11** | **8** | **8** | **10** | **3** | **6** | **2** |

## Bob's

O entrevistado do Bob's levantou diversos pontos críticos para o desenvolvimento da marca no exterior. O principal é relativo às adaptações no produto. Na verdade, foi declarado que foram criados novos produtos para adequação ao mercado chileno: "criar novos produtos que sejam identificados com a cultura local".

A empresa GED, com a qual formou *joint-venture*, faz a gestão da marca no mercado chileno, adotando a estratégia global e adaptando os produtos e a distribuição. A estratégia global da marca é desenvolvida no Brasil, havendo comunicação constante com o mercado chileno, inclusive com viagens dos executivos brasileiros ao local para garantir que a identidade global da marca seja respeitada. Essa estratégia global foi definida, não desde o lançamento da marca Bob's nos anos 1950, mas desde que a empresa decidiu investir na internacionalização, elegendo o Chile como país-alvo.

Trata-se de uma organização orientada para marca como recurso estratégico e que constrói a marca "de dentro para fora" da organização: "a partir do momento que a gente fez esse reposicionamento, nós passamos a fazer com que toda a empresa entendesse bem o posicionamento e passasse a praticar isso [...] na criação dos uniformes, na postura dos atendentes".

## Cantão

O principal ponto crítico levantado pela entrevistada do Cantão é, sem dúvida, o canal de distribuição: "a gente ainda é muito refém do distribuidor [...], por isso que o segredo do

sucesso do negócio é esse perfil do distribuidor". Como os distribuidores são responsáveis por transmitir o conhecimento do mercado local para a empresa ("através do distribuidor a gente conseguiria entender melhor a adequação do nosso produto ao mercado") e gerenciar a marca localmente, seu papel é considerado crítico.

O Cantão é orientado para a marca como recurso estratégico e realmente uma prova disso é o cargo da entrevistada: diretora da marca. Ela considera que a empresa constrói a marca "de dentro para fora": "é tudo muito alinhado, o consumidor, nosso cliente interno, nossos colaboradores, nossos funcionários de loja e o escritório, a retaguarda [...] a gente trabalha como time, tem uma direção democrática assim como a loja é, como a gente se apresenta para o cliente".

Os segmentos-alvos da marca no exterior foram identificados com foco nos países-alvo ("países que se adéquam mais ao nosso perfil"). A empresa definiu uma identidade global para a marca e fez ligeiras adaptações ao posicionamento, especialmente no que concerne ao preço, o que torna a marca menos "democrática". Os custos da exportação fazem os preços serem mais elevados no exterior do que no mercado brasileiro; com isso, muda inclusive o escopo competitivo e a distribuição, que deve ser feita em butiques.

A linha de produtos passou por adequação, com o aumento no sortimento de agasalhos e de tamanhos maiores para as clientes australianas, por exemplo. A comunicação é padronizada e produzida pela gestora global da marca (a própria entrevistada), mas alguns materiais podem ser produzidos localmente.

Segundo a entrevistada, o Cantão "sempre foi muito coerente com seu DNA desde que nasceu" e desenvolveu ações consistentes ao longo do tempo, como o investimento em cultura. Mesmo globalmente, consegue consistência por ter se estruturado antes de investir na internacionalização. Entretanto, não foi desenvolvida uma estratégia global para a marca, nem programas de construção de marca com objetivos globais *a priori*. Não há estrutura para gerenciar a marca nos países para onde exportar, tarefa que fica a cargo dos distribuidores. Tampouco há sistema para troca de informações entre os países.

**Carmen Steffens**

A Carmen Steffens se julga uma organização totalmente orientada para a marca como recurso estratégico. No seu histórico, essa foi a razão da criação da empresa, oriunda do curtume. O entrevistado acredita que a construção da marca é fundamental para qualquer empresa e é o foco da Carmen Steffens: "a gente constrói valor de marca em tudo o que a gente faz". A empresa constrói a marca "de dentro para fora": "quando você tem pessoas boas, que conhecem a estratégia da marca e estão participando dia a dia das decisões da marca, o resultado, a gente acredita que é muito melhor".

A empresa não definiu uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento, mas certamente conta com uma agora. Os segmentos-alvos da marca foram selecionados em cada país: na Europa, por exemplo, a marca é direcionada para a classe média alta e, em todos os países, a empresa procura abrir lojas em locais nobres, pensando no seu perfil de público. A empresa definiu uma única identidade global ("qualidade equivalente às grandes marcas européias, francesas, italianas, porém com preço muito mais atrativo").

Embora o entrevistado tenha declarado que o posicionamento era o mesmo, foram feitas, ao longo da entrevista, menções a adaptações do posicionamento. A empresa analisa cada mercado para direcionar suas atividades de marketing. Por exemplo, na Argentina, não se posicionou como marca brasileira, por julgar que seria percebido de maneira negativa. E mesmo o fato de se posicionar como alternativa mais barata às marcas de luxo é um posicionamento mais utilizado no mercado externo.

A empresa faz adaptações nos seus produtos para adequá-los às necessidades em diferentes mercados, como a cartela de cores, que é adaptada de acordo com o mercado. Além disso, já desenvolveu linhas de produtos específicas para alguns mercados. A estratégia de preços é adaptada, como já foi mencionado. Um sapato da Carmen Steffens na Europa chega a ter o preço de 250 euros, com posicionamento de bom custo-benefício, porque esse preço é cerca de um terço de produtos de marcas renomadas italianas e francesas.

De acordo com o entrevistado, "nós não queremos nem competir com o chinês em preço, que não dá e também não podemos competir em força de marca com as grandes grifes". Os canais de distribuição têm uma sutil adaptação, pois, além de franquias, a empresa exporta para lojas

de departamento, tipo de varejo que não faria sentido para a marca no Brasil. A comunicação da marca é desenvolvida no Brasil, com alguma adaptação, por exemplo, com a contratação de modelos femininos diferentes.

O entrevistado afirma que a marca é consistente e que essa consistência é necessária no mercado de moda. A rápida comunicação com os franqueados estrangeiros é uma preocupação da empresa e funciona bem entre matriz e franqueados. Entre os franqueados no exterior, há alguma comunicação, segundo o entrevistado. Há uma equipe no Brasil responsável pela gestão global da marca, que pesquisa os mercados onde há a intenção de investir e desenvolver estratégias de marketing para construir a marca em cada um desses mercados.

O entrevistado assume que a empresa começou tímida nesse processo, mas que atualmente tem investido mais, antes mesmo da abertura das lojas para disseminar a marca para formadores de opinião, por meio de eventos. Essa equipe precisa conhecer as diferenças culturais dos mercados externos e desenvolver opções para cada mercado; a empresa conta, por exemplo, com 350 estilos de calçados que podem ser confeccionados em 10 a 15 cores. Nos escritórios de vendas, há pessoas responsáveis por adotar ou adaptar a estratégia global. Em Portugal, é um funcionário brasileiro, mas, nos demais países, são funcionários locais. E também os próprios franqueados, que são escolhidos por um processo muito criterioso, são responsáveis por adaptar o conceito do negócio nos seus mercados.

**CCAA**

O entrevistado do Grupo CCAA acredita que a empresa é orientada para a marca como recurso estratégico, mas ele reconhece que deve se orientar ainda mais, por exemplo, a empresa não desenvolveu uma estratégia global para a marca, mesmo tendo se internacionalizado há quase 20 anos, com um trabalho mais “intuitivo”. No entanto, a empresa definiu uma identidade global para a marca: a logomarca é a mesma (com a troca das siglas), o material didático é o mesmo, assim como os *layouts* dos cursos.

São feitas adaptações nos produtos, mais no sentido de encaminhar o material didático de acordo com a necessidade do mercado do que desenvolver material específico por mercado. Nos Estados Unidos, ensinam inglês com material didático desenvolvido por terceiros. A

empresa conta com um gestor global da marca, que é o diretor de marketing, o qual desenvolve peças de comunicação para a subsidiária norte-americana. Aliás, a comunicação é adaptada.

Há funcionários brasileiros na subsidiária nos Estados Unidos e eles adotam ou adaptam o que é enviado pela matriz, contribuem para a equipe da matriz e executam os programas de construção de marcas. Mas isso só ocorre nos Estados Unidos, pois não há essa estrutura nos demais países, nos quais os franqueados são os responsáveis por adotar o que é determinado pela subsidiária norte-americana. A empresa conta com sistema de comunicação entre os países. Conforme afirmou o entrevistado, "hoje comunicação não é mais problema".

**Fisk**

A gestão da empresa Fisk é centralizada na matriz, em São Paulo. O *Mr*. Fisk é ainda extremamente importante para a empresa, representando seu maior legado. O entrevistado se referiu diretamente a ele 15 vezes durante a entrevista. Ele considera que a empresa é orientada para a marca e ressalta o peso de o fato do fundador ter dado seu próprio nome ao empreendimento. A construção da marca se dá "de dentro para fora" e, novamente, foram mencionados os valores disseminados por *Mr*. Fisk, bem como sua influência junto aos alunos: ex-alunos matriculam seus filhos nas escolas Fisk e declaram que tiveram aulas com *Mr*. Fisk no passado.

Não foi identificada a existência de uma estratégia global para a marca, tampouco ficou clara a estratégia para a definição dos segmentos-alvos, mas há uma identidade global da marca, visto que os *layouts* das lojas são padronizados, bem como o material didático, que é produzido no Brasil e enviado para as franquias, sem adaptações. O posicionamento da marca é o mesmo em todos os países.

A distribuição é de certa forma adaptada, pois a empresa conta com lojas próprias no Brasil, porém possui apenas franquias no exterior. Assim como em outras empresas, para o entrevistado, a escolha do franqueado "è a garantia do sucesso". A estratégia de preço é adaptada, de acordo com a concorrência, como acontece no Brasil. A estratégia de comunicação é desenvolvida no Brasil, mas os franqueados no exterior podem propor ações

de comunicação, que devem ser aprovadas na matriz, critério adotado para todos os franqueados nacionais e internacionais.

O entrevistado considera que a gestão da marca é consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo justamente pela sua renovação, mencionando, por exemplo, o investimento na atualização de todo o material didático. A empresa não conta com um sistema para incentivar a comunicação entre os países, mas a matriz se comunica com todos os franqueados em todo o mundo, sem muita dificuldade, aproveitando os recursos oferecidos pela internet. Não há estrutura para a gestão da marca no exterior e as atividades são todas executadas pelos franqueados.

**Mundo Verde**

Para o entrevistado do Mundo Verde, a organização é totalmente orientada para a marca, uma vez que "o Mundo Verde é uma marca, o Mundo Verde é um escritório que administra uma marca". A fundadora da empresa acredita no conceito de uma vida mais saudável; portanto, a marca é construída "de dentro para fora", baseada nesses valores e, para manter isso, o entrevistado afirma que "prefere o candidato [a franqueado] que já é cliente".

Não há exatamente uma estratégia global para a marca, pois a internacionalização não foi planejada, mas, uma vez aceitando investir nesses países, a empresa selecionou como segmento-alvo pessoas de classes sociais A e B, por serem formadores de opinião. A identidade global da marca é única, mas o posicionamento foi ligeiramente adaptado para os demais países.

Em Angola, os produtos são importados do Brasil, mas em Portugal, 60% dos produtos são locais; logo, são feitas adaptações no composto de produtos. A comunicação da marca é desenvolvida pela equipe de marketing da matriz, mas há uma agência local que adapta os materiais. As estratégias de preço e distribuição são similares.

O entrevistado acredita que um ponto forte da empresa é ser consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo no que se refere à gestão da marca. A informação flui bem tanto com Angola quanto Portugal, pois a empresa utiliza o mesmo sistema de comunicação para os franqueados brasileiros. Não há exatamente um gestor global da marca: ela é gerenciada pelos

sócios e pela equipe de marketing. Tampouco há gestores da marca nos demais países onde a empresa atua, sendo esse papel exercido pelos franqueados.

**O Boticário**

Para O Boticário, a marca é, sem dúvida, um recurso estratégico, mas o entrevistado ainda não considera que ela seja global. Na verdade, a empresa encontra-se na terceira fase de sua internacionalização (conforme já explicitado), na qual está repensando sua estratégia e revendo as oportunidades para a internacionalização e a própria utilização da marca, com o intuito de agregar mais valor ao negócio.

A marca é construída "de dentro para fora", dado que depende dos distribuidores e daqueles que têm contato direto com os clientes para transmitir a identidade da marca. Embora o entrevistado tenha afirmado que o posicionamento deve ser único, a empresa faz algumas adaptações: por exemplo, no exterior, o fato de a marca ser a maior rede de franquias de cosméticos no mundo não é considerado um forte apelo.

Quanto ao composto de marketing, a empresa seleciona, dentre os produtos nacionais, o portfólio internacional (cerca de metade dos itens é comercializada no exterior) e já fez modificações em fórmulas para adequar-se às necessidades locais, mas hoje prefere manter a padronização com um *mix* internacional de produtos pré-definido. A estratégia de preços também é adaptada, assim como a distribuição, que, como em outras entrevistas, teve o maior número de menções, sendo considerada assaz crítica.

Ao contrário do que ocorre no Brasil, a empresa não conta exatamente com franqueados, mas com concessionários, que são os operadores locais, vendendo em lojas exclusivas, quiosques e lojas multimarcas. As estratégias de comunicação também são adaptadas. A matriz desenvolve a comunicação institucional e os operadores locais desenvolvem as promoções. Assim, as principais campanhas são desenvolvidas na matriz, porém já com algumas adaptações – por exemplo, na Arábia Saudita, não é permitido utilizar imagem de mulher.

O entrevistado não acredita que a empresa tenha sido consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo no que concerne à gestão da marca. A comunicação entre as operações no exterior é incentivada pela empresa, tendo sido formada, no passado, uma comissão

internacional para isso, embora o sistema não seja formal. O entrevistado é o gestor global da marca; ele e sua equipe desenvolvem um plano de marketing para cada um dos países onde O Boticário atua e essa equipe também avalia todas as iniciativas dos operadores locais. Não há gerentes de marca nos países onde a empresa atua.

**Spoleto**

Pelas declarações do entrevistado do Spoleto, ficou claro que a organização é orientada para a marca como recurso estratégico e há foco no longo prazo: "a gente realmente está construindo uma empresa para durar muito tempo". Um ponto muito crítico para o Spoleto é a construção da marca "de dentro para fora" da empresa. A sua cultura é alicerçada nas pessoas e a internacionalização transforma-se num sonho de todos, inclusive que almejam carreiras internacionais. Isso é tão importante que a principal razão apontada para o insucesso inicial da operação no México foi a incompreensão da cultura da empresa por parte do operador local: "a gente virou o mercado do México, quando o cara entendeu a cultura da empresa [...] por detrás do *branding* está a cultura".

Apesar de a internacionalização da marca ter sido fortemente impulsionada por oportunidades inesperadas, o entrevistado declarou que "desde a primeira loja, a gente sabia que aquilo era um modelo para o mundo" e que "a marca nasceu para ser uma marca global". Portanto, de certa forma, a empresa definiu uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento.

Após sofrer com as dificuldades enfrentadas no mercado espanhol, a empresa percebeu que não estava tão preparada para competir nos mercados desenvolvidos, em termos de gestão da marca (especialmente a identidade visual). Essa constatação foi a motivação para o recente desenvolvimento de nova logomarca e de uma identidade global para a marca. Atualmente, o posicionamento é o mesmo em todos os países, mas será adaptado para o mercado espanhol, onde pretendem lançar novo conceito, mais sofisticado em termos de serviço, ambientação e qualidade dos alimentos. Trata-se de uma submarca: Spoleto Capolavoro.

Quanto ao composto de marketing, a empresa fez diversas adaptações. O setor de alimentos é muito influenciado por fatores culturais; então, há a necessidade de alterar os ingredientes para serem colocados nas massas, além dos molhos. No México, por exemplo, há um molho

picante. A estratégia de preços teve que ser alterada na Espanha, aproximando o Spoleto do segmento de *fast-food*.

Até o momento, o canal de distribuição é o mesmo, mas, nos planos de lançamento da marca nos Estados Unidos, a empresa pensa em investir em lojas próprias (modo de entrada de alta complexidade com posse total sobre o empreendimento). A comunicação já conta com adaptações: alterações na logomarca no México por razões legais, promoções desenvolvidas localmente para incentivar experimentação, materiais promocionais desenvolvidos por agências locais. O Campeonato de Malabarismos foi replicado no México e a empresa investe na internet – divulgação de vídeos no *Youtube* e redes sociais – que têm alcance global.

O entrevistado considera que a empresa conseguiu manter-se consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo no que se refere à gestão da marca, considerando todos os acertos e erros apontados, porque, para ele, o mais desafiador é manter a consistência da cultura organizacional. Não há exatamente um sistema desenvolvido para fomentar a comunicação entre os países, mas há um gerente internacional que exerce essa função.

O entrevistado é o gestor global da marca, que desenvolve tanto as estratégias quanto as alternativas de programas para sua construção. Não há gerentes de marca no México e na Espanha, mas o gerente internacional também tem essa função. E a adaptação da comunicação é confiada aos franqueados no exterior que, além de executar os programas, inovam quando necessário (promoção no México que oferecia refeições de graça por um dia para incentivar a experimentação).

**Totvs**

O entrevistado da Totvs considera que a organização seja orientada para a marca como recurso estratégico, com foco no longo prazo, citando, como exemplo, a própria iniciativa de criação de uma marca institucional única – Totvs. Ele acredita que, quatro anos após a criação da marca, cerca de 80% dos franqueados no mundo se apresentam como Totvs, deixando as marcas antigas para a denominação dos produtos, conforme estratégia da empresa. A marca deve ser construída “de dentro para fora” e ele mencionou que o franqueado precisa compreender que faz parte disso.

Se considerarmos o nascimento da marca Totvs, ela já foi criada para ser global e, a partir do ano seguinte, a empresa criou uma estrutura internacional, que definiu uma estratégia global para a marca. Essa diretoria internacional faz análises para a seleção dos países-alvo, considerando fatores macro-econômicos, mas também se atém à seleção dos setores em que deve atuar em cada país. O entrevistado mencionou, por exemplo, que o Chile é um país voltado para o setor de serviços; portanto, nesse mercado, a empresa se posiciona por meio dos produtos apropriados para empresas prestadoras de serviços. Assim, o posicionamento é adaptado, apesar da identidade da marca ser única, pois muitos dos clientes da Totvs são empresas regionais ou globais.

Quanto ao composto de marketing, a Totvs faz adaptações aos seus produtos (o idioma, mencionado anteriormente) e desenvolve produtos customizados para seus clientes, tanto no Brasil quanto no exterior. A estratégia de preços também é adaptada para cada mercado, em função do cenário competitivo e também do desconhecimento da marca nos novos mercados. Os canais de distribuição são adaptados, pois há casos de aquisição, abertura de filiais e franquias, ou seja, países diferentes com estratégias diferentes. Além disso, há a adaptação do perfil dos parceiros: pois, em alguns países, a Totvs seleciona franqueados com perfil voltado para empresas prestadoras de serviços (no Chile, por exemplo); em outros, para o setor agrícola (na Argentina, por exemplo) e assim por diante.

As estratégias de comunicação são adaptadas porque a marca está em estágios diferentes nos diversos países; logo, o investimento é proporcional à penetração da marca e à estrutura da empresa nos países. No Brasil, a empresa investiu neste ano em mídia de massa, mas isso não faz sentido no exterior. Lá o investimento é mais focado em mídia impressa, eventos e assessoria de imprensa. A marca deve ser construída aos poucos pelo relacionamento com os clientes.

O entrevistado considera que a Totvs seja uma marca consistente ao longo do tempo, considerando a prestação de seus serviços, mas admite que a transição das marcas antigas, como Microsiga, para Totvs demandou esforço em alguns mercados, como na Argentina, onde a empresa tinha feito investimento recente para construir a marca Microsiga.

Há um processo de comunicação entre os países, mas o entrevistado assume que ele precisa passar por melhorias por ser muito centralizado na matriz. Muitos comunicados, por exemplo, foram escritos apenas em português, desconsiderando os funcionários de língua espanhola.

O departamento corporativo é responsável pela marca e por desenvolver programas de construção para serem executados nos diversos países. Há responsáveis pela área de marketing nas filiais da Argentina e do México, que fazem adaptações para os mercados locais, oferecem sugestões e contribuem para a equipe global, organizando os eventos, por exemplo.

**Via Uno**

O entrevistado da Via Uno acredita que a empresa é orientada para marca como recurso estratégico. Realmente, a missão declarada da empresa no seu *site* é desenvolver uma marca de valor. Ele também afirma que a construção da marca é realizada "de dentro para fora" da empresa", mas não deu exemplos que suportassem a afirmação. A empresa tornou-se global com o tempo, por oportunidades que surgiram; logo, não foi traçada uma estratégia global desde o lançamento da marca.

Hoje, contudo, há uma estratégia global e uma única identidade global para a marca, transmitida via *layout* de lojas, produtos e comunicação padronizados. As campanhas de comunicação já são desenvolvidas com foco internacional, e não pensando primeiramente no mercado brasileiro. Os segmentos-alvo no exterior são equivalentes ao segmento-alvo no Brasil (mulheres de classe B).

Conforme revelou o entrevistado, os produtos vendidos pela Via Uno, isto é, calçados, são "um pouco *commodities*", alegando que os produtos mais vendidos no Brasil são os mesmos na Itália e na Argentina, por exemplo. A estratégia de preços é adaptada de acordo com cada mercado por razões macroeconômicas e competitivas. Embora também seja adotado o sistema de franquias no exterior, a estratégia de localização das lojas é adaptada à realidade de cada país: em alguns, é melhor investir em lojas de rua e, em outros, em *shopping centers*.

Apesar de assumir que a empresa ainda tem oportunidades de melhoria, o entrevistado acredita que a Via Uno conseguiu ser consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo no que tange à gestão da marca. O gerente de marketing da empresa tem a função de gerenciar a marca globalmente e definir sua estratégia, desenvolvendo os programas que devem ser executados localmente.

Segundo o entrevistado, "pelo volume do negócio, a gente tem algumas pessoas dentro do departamento de marketing que são focadas no mercado internacional, mas muito mais para atendimento do que criação". Nos escritórios da Via Uno no exterior, há funcionários encarregados de transmitir informações e levar as melhores práticas para as lojas da rede; por exemplo, o escritório da Itália deve fazer isso por toda a Europa e Oriente Médio. Esses funcionários ajudam os franqueados a executar os programas globais de construção de marcas e a realizar os eventos locais nas lojas.

### 4.2.4 Utilização de marca de origem

A tabela a seguir (Tabela 11) contém a contagem das proposições relativas à utilização da marca de origem, desde a logomarca Brasil (MO1) até a menção de ser uma marca brasileira (MO3), passando pela utilização de selo de entidade brasileira (MO2).

**Tabela 11 – Utilização de marca de origem no exterior**

| EMPRESA | MO1 | MO2 | MO3 |
|---|---|---|---|
| **Bob's** | 0 | 1 | 1 |
| **Cantão** | 0 | 0 | 4 |
| **Carmen Steffens** | 0 | 0 | 10 |
| **CCAA** | 0 | 1 | 1 |
| **Fisk** | 0 | 1 | 1 |
| **Mundo Verde** | 0 | 1 | 3 |
| **O Boticário** | 0 | 2 | 1 |
| **Spoleto** | 0 | 0 | 0 |
| **Totvs** | 0 | 0 | 7 |
| **Via Uno** | 0 | 0 | 0 |
| **Total** | **0** | **6** | **28** |

O Bob's não utiliza a logomarca Brasil, mas o entrevistado concordou que utiliza selos de entidades brasileiras, tendo participado de projetos dessas entidades. Ele acredita que a marca

Bob's está associada ao Brasil, mas não utiliza esse atributo ativamente na sua comunicação no exterior.

Para a entrevistada do Cantão, "marca reflete o DNA do Brasil" e é exportada por distribuidores que têm perfil de marcas brasileiras. O elo com o Brasil é tão forte que uma das lojas onde a marca é vendida, na Grécia, chama-se "Ensaio Brasil". A empresa procura se beneficiar da imagem positiva da moda brasileira no exterior: "o Brasil está na moda e o Cantão representa bem os valores do Brasil".

Como foi apresentado anteriormente, no *site* da Carmen Steffens, fica clara a intenção da empresa de se posicionar como marca brasileira: "evidenciar o conceito de moda feminina do Brasil no mundo". A empresa já fez pesquisas e identificou que, nos Estados Unidos, é positivo utilizar na comunicação uma modelo com imagem brasileira e que as celebridades brasileiras são conhecidas em Portugal, mas optou por omitir ser brasileira na Argentina.

Apesar de mencionar dez vezes durante a entrevista que a marca é brasileira, há uma preocupação por parte do entrevistado em não associar a marca a "clichês"; dessa forma, a empresa utiliza elementos que a remetem ao Brasil, como a música – bossa nova – tocada nas lojas, os painéis com paisagens brasileiras, o ambiente alegre, os produtos coloridos, procurando, porém, associar tudo isso à sofisticação e um certo exotismo (música exótica). Não são utilizadas a logomarca Brasil, tampouco selos de entidades brasileiras e nem mesmo o nome do país de forma explícita.

O Grupo CCAA aborda o fato de ser uma empresa brasileira, até porque o principal executivo responsável pela subsidiária norte-americana é brasileiro e também menciona que faz parte de entidades brasileiras. Mas não utiliza a logomarca Brasil. Conforme disse o entrevistado, "a gente não coloca foco nisso".

A Fisk divulga que faz parte da ABF quando comunica aos franqueados que ganhou selo de excelência ou outros prêmios entregues pela entidade. O entrevistado também declarou que a empresa divulga ser uma marca brasileira; assim, um aluno de uma escola Fisk na Argentina, por exemplo, sabe que está em uma escola brasileira. Como são oferecidos cursos de português, isso faz todo o sentido.

O Mundo Verde menciona fazer parte da ABF, mas apenas nos relacionamentos com outras empresas, não com o consumidor final. A empresa não se posiciona como uma loja de produtos brasileiros (nem poderia dado que 60% dos produtos comercializados em Portugal são locais), mas o entrevistado assume que "a empresa tem um toque de Brasil" e que os consumidores portugueses e angolanos conhecem os produtos brasileiros ofertados no Mundo Verde.

O Boticário comunica, de forma pontual, sua associação às entidades que ofereceram verbas de apoio para a internacionalização da empresa, como Abihpec e ApexBrasil. De acordo com o entrevistado, atualmente a empresa faz apenas uma associação sutil ao fato de ser uma marca brasileira.

O Spoleto não menciona ser uma marca brasileira. No contato com os parceiros de negócios, evidentemente, deixa-se claro que se trata de uma empresa brasileira.

A Totvs menciona ser uma empresa brasileira no mercado externo; o entrevistado fez sete menções a esse fato: "empresa estruturada, forte, de capital aberto, multinacional brasileira". Ele ressaltou que esse posicionamento é positivo para o próprio mercado interno e para os países da América do Sul, não sendo tão relevante no México, embora não tenha mencionado o fato de haver algo negativo nisso.

A Via Uno não faz qualquer referência ao fato de ser uma marca brasileira, preferindo posicionar-se como marca global.

### 4.2.5 Associações provocadas pela marca de origem

Na próxima tabela (Tabela 12), é apresentada a contagem das proposições relativas às associações provocadas pela marca de origem:

**Tabela 12 – Associações provocadas pela marca de origem**

| EMPRESA | AMO1 | AMO2 | AMO3 | AMO4 | AMO5 | AMO6 | AMO7 | AMO8 | AMO9 | AMO10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bob's** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Cantão** | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Carmen Steffens** | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| **CCAA** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Fisk** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Mundo Verde** | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **O Boticário** | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| **Spoleto** | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Totvs** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| **Via Uno** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total** | **0** | **8** | **1** | **2** | **3** | **1** | **5** | **2** | **0** | **2** |

Como a segunda etapa da internacionalização da marca Bob's estava começando no momento da entrevista, com a abertura da primeira loja no Chile um mês depois, não foi possível avaliar as associações. Nos contatos entre empresas, o entrevistado acredita que as associações são positivas.

Para o Cantão, o fato de ser uma marca de moda brasileira traz as seguintes associações: clima tropical (roupas leves), descontração e alegria (estampas coloridas) e diversidade cultural (autenticidade e originalidade).

Apesar de procurar fugir de certos clichês relacionados ao Brasil, o entrevistado da Carmen Steffens mencionou associações positivas, como alegria, cor, calor, clima tropical e sensualidade (*sexy*).

Assim como o Bob's, os entrevistados do CCAA e da Fisk não conseguiram identificar associações relativas ao fato de a marca ser brasileira.

Para o Mundo Verde – que vende produtos naturais, orgânicos e saudáveis, extraídos da natureza –, há uma relação com a imagem que o Brasil tem no exterior, segundo considera o entrevistado, de possuir belezas naturais e da sua biodiversidade (Amazônia e ecologia).

Assim como em outras empresas, o entrevistado de O Boticário demonstrou preocupação em não atrelar a marca aos clichês associados à imagem do Brasil. Ele fez cinco menções à beleza feminina, o que faz sentido por ser o posicionamento da marca. Entretanto, declarou que o

fato de ser uma marca brasileira e de o Brasil ser conhecido pela beleza feminina não são argumentos suficientemente fortes para construir a marca no exterior. Mas ele também comentou que a associação com espontaneidade (classificada como AMO2) é positiva.

Apesar do entrevistado do Spoleto afirmar que não menciona ser marca brasileira, ele fez três menções ao fato de a alegria (AMO2) e a energia serem características da cultura da empresa, expressas na forma de tratar os funcionários e nos eventos, como o Campeonato de Malabarismo: "nós somos uma empresa brasileira que tem a energia brasileira, mas não na marca, porque a marca tem que ser muito mais italiana do que brasileira". Ele se definiu como "a culinária italiana com a alegria brasileira". O entrevistado também comentou que, no México, o fato de ser uma marca brasileira seria visto de forma pejorativa.

Apesar de se posicionar como multinacional brasileira, a origem não provoca muitas associações para a Totvs. Segundo o entrevistado, "somos vistos como profissionais sérios, fazendo um negócio sério e rápido", ou seja, fatores relacionados à eficiência e à competência, o que faz sentido para o setor de atuação da Totvs (*business to business*).

Como a Via Uno são se refere ao fato de ser marca brasileira, não cabia perguntar sobre as associações provocadas pela marca de origem. Porém, o entrevistado declarou que, no ambiente de negócios, quando se descobre que se trata de uma marca brasileira, percebe-se preconceito por parte do interlocutor.

### 4.2.6 Sucesso na internacionalização

Como já foi explicado, apesar de terem sido definidas as proposições, não cabe aplicar a análise de conteúdo neste item. No SI1, será colocado o número de países onde cada empresa atua, além do Brasil. Do SI2 ao SI9, serão colocadas as notas dadas pelos respondentes, conforme está contido na tabela a seguir (Tabela 13). O total será a soma das notas, do SI2 ao SI8, sendo que não se aplica a totalização do SI1.

**Tabela 13 – Sucesso na internacionalização de empresas**

| EMPRESA | SI1 | SI2 | SI3 | SI4 | SI5 | SI6 | SI7 | SI8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bob's** | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Cantão** | 7 | 1 | 8 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Carmen Steffens** | 12 | 7 | 10 | 8 | 4 | 8 | 8 | 0 |
| **CCAA** | 8 | 7 | 8 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 |
| **Fisk** | 8 | 9 | 10 | 9 | 10 | 7 | 9 | 0 |
| **Mundo Verde** | 2 | 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 0 | 0 |
| **O Boticário** | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Spoleto** | 2 | 0 | 10 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Totvs** | 23 | 3 | 10 | 10 | 2 | 10 | 7 | 8 |
| **Via Uno** | 22 | 10 | 7 | 7 | 4 | 8 | 5 | 0 |
| **Total** | **NA** | **38** | **73** | **64** | **36** | **50** | **35** | **13** |

O entrevistado do Bob's não se julgou apto a responder sobre o sucesso da empresa na internacionalização por considerar que os resultados somente devem ser medidos na segunda etapa da internacionalização da empresa e a abertura da loja no Chile aconteceu um mês após a entrevista. A empresa encontra-se em apenas dois países, além do Brasil: Angola e Chile.

Embora a entrevistada do Cantão tenha mencionado apenas quatro países na entrevista (três distribuidores e um *show room*), foi considerado o número de países que consta no *site*. A entrevistada, a princípio, considerou que a posição estratégica da empresa no mercado global não é forte, mas que a competitividade da empresa e sua participação no mercado global são razoáveis em relação aos concorrentes. Entretanto, repensou suas respostas e alegou não estar apta a dar notas por desconhecer os resultados dos concorrentes, não podendo se comparar com as demais marcas do segmento de moda brasileiro.

Segundo o entrevistado, a Carmen Steffens estava presente em onze países no momento da entrevista, mas como o *site* foi atualizado desde então, foram considerados os 12 países que lá constam. O entrevistado considera a empresa muito competitiva no mercado global em relação aos concorrentes brasileiros (nota 10), com boa participação global (nota 8), bom crescimento (nota 8) e lucratividade (nota 8), pois alega que vendem produto de alto valor agregado.

Em outras palavras, ao se comparar com outros produtores de calçados no Brasil, a empresa se considera à frente, especialmente se comparada com aqueles produtores que não investiram em construção de marca e sofrem com a concorrência de chineses e indianos. A posição

estratégica da empresa no mercado global teve nota 7 e, por ainda se considerar relativamente pequeno no segmento de moda no mundo, o entrevistado atribuiu nota 4 para a proposição relativa à posição de liderança global no mercado. O entrevistado não conseguiu comparar o seu retorno sobre o investimento com seus concorrentes.

O número de países apontado na coluna do CCAA refere-se aos locais onde a empresa tem unidades. Não foi possível levantar os países para onde a empresa exporta material didático. As notas atribuídas ao sucesso da internacionalização do CCAA, pelo seu entrevistado, são razoáveis, porque, em comparação com os concorrentes, a empresa está internacionalizada; porém, o entrevistado declarou que, se pudesse voltar no tempo, "teria procurado fazer uma internacionalização mais estruturada, talvez investindo mais em consultoria no início; mas acredito que talvez tivéssemos um resultado mais efetivo".

A Fisk está presente em oito países (AWAD, 2008) e o entrevistado atribuiu notas altas para as afirmações relativas ao sucesso da empresa no processo de internacionalização. A exceção foi a nota 7 atribuída à afirmação "em comparação aos nossos concorrentes, as vendas globais de nossa empresa têm crescido rapidamente". Ele não se considerou apto a comentar acerca do retorno sobre o investimento por acreditar que não conhece o investimento dos concorrentes.

O Mundo Verde tem lojas em dois países. O entrevistado não acredita que a posição estratégica da empresa seja forte no mercado global, dado que os consumidores dos outros países não têm conhecimento da marca; portanto, não atribuiu nota para essa proposição. Nas proposições SI3 a SI6, o entrevistado atribuiu nota 10 para a empresa por acreditar que está muito melhor do que os concorrentes, que são lojas de produtos naturais, geralmente empresas pequenas, com menos estrutura. Já as duas últimas proposições ficaram sem nota porque o entrevistado desconhece os dados financeiros dos seus concorrentes.

Apesar da presença em 15 países e de ter se internacionalizado há mais de vinte anos, o entrevistado de O Boticário alegou que as perguntas relativas a resultado não faziam sentido porque a posição estratégica da empresa no mercado global é ainda incipiente (nota 1). Além disso, a participação de O Boticário no mercado global é significativa por sua força no Brasil, que é o terceiro maior mercado de cosméticos do mundo, não pela presença global. A

comparação com os concorrentes também foi considerada descabida pelo entrevistado porque o mercado global é tão grande que empresas brasileiras não competem entre si em outros países. O seu único concorrente à altura seria a Natura, que, para o entrevistado, está mais avançada na internacionalização.

O Spoleto está presente em dois países: no México já tem uma história de sucesso para contar, com dez lojas, e na Espanha ainda tenta se acertar, contando com duas lojas na data da entrevista. O entrevistado acredita que a empresa ainda não tenha posição estratégica forte no mercado global. Ele se considera competitivo em comparação com seus concorrentes brasileiros, pela postura da empresa, e a participação de mercado global em relação aos seus concorrentes mereceu nota 8, com a ressalva de que a base de comparação é muito pequena. Para as demais proposições, não foram atribuídas notas porque não há ainda dados para isso. Como em outras empresas, foi mencionado que ainda não há lucratividade nas operações internacionais e que o retorno sobre o investimento virá no longo prazo.

A Totvs está presente em 23 países. A posição estratégica da empresa no mercado global não é considerada forte pelo entrevistado (nota 3), que também não acredita que a empresa tenha construído uma posição de liderança global (nota 2). Isso porque a comparação se dá com empresas gigantes do setor, como SAP e Oracle. As demais notas, para as proposições que sugerem a comparação com concorrentes brasileiros, são boas. O entrevistado atribui nota máxima para as proposições SI3, SI4 e SI6. Quanto à lucratividade, a nota foi 7 e em relação ao retorno sobre o investimento foi 8. Ao contrário das demais empresas, o entrevistado respondeu tranquilamente a essas perguntas.

A Via Uno está presente em 22 países, com quase cem lojas. Os países com maior penetração são México (vinte lojas), Chile (quinze) e Itália (onze). Por usa presença no exterior, o entrevistado acredita que a posição estratégica da empresa é muito forte no mercado global, mas a competitividade e a participação de mercado global tiveram apenas nota 7. A empresa ainda não tem uma posição de liderança global no mercado de calçados (nota 4), embora as suas vendas estejam crescendo bem em comparação com as de seus concorrentes (nota 8 ). Quanto à lucratividade, o entrevistado acredita que suas operações globais são tão lucrativas quanto às de seus concorrentes (nota 5). Ele não soube avaliar o retorno sobre o investimento por desconhecer os resultados dos concorrentes brasileiros.

Consciente de que as categorias somente se provam produtivas se fornecerem resultados férteis em índices de inferências ou em hipóteses novas, partiu-se para o tratamento final dos resultados, analisando a totalidade da contagem de cada uma das proposições.

## 4.3 Conclusões da pesquisa de campo

O tratamento dos resultados permite fazer as inferências e interpretações das entrevistas transcritas, que foram preparadas para análise de conteúdo e cujos trechos foram categorizados e codificados de acordo com as proposições, conforme exposto. Em seguida, foi verificada a freqüência de aparição das proposições, identificadas por códigos, em cada uma das entrevistas, analisando-se cada caso, para, então, ser realizada a análise temática, ou seja, verificar a freqüência dos temas extraídos do conjunto das entrevistas. Em relação às operações estatísticas, foram realizadas contagens simples, uma vez que, pelo número de entrevistas e pela extensão de cada uma, os totais encontrados não chegaram a cem e, por isso, não permitiriam o cálculo de percentuais.

A primeira categoria se refere ao processo de internacionalização. Para compreender a utilização da marca na estratégia da internacionalização das empresas, julgou-se necessário conhecer o processo dessa internacionalização, mais especificamente as motivações para a internacionalização, os modos de entrada (modo de controle e localização) e as dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização. Para esses três temas, foram criadas subcategorias.

Dentre as nove motivações para a internacionalização, a mais citada refere-se às oportunidades inesperadas (MI8). Todas as empresas pesquisadas, em menor ou maior grau, se internacionalizaram porque foram procuradas por terceiros (26 citações). Bob's, Cantão, Carmen Steffens, Fisk, Mundo Verde, O Boticário e Via Uno se internacionalizaram porque foram procurados por empresas ou empreendedores (brasileiros ou estrangeiros) interessados em investir em negócios no exterior, contando com o suporte de empresas e marcas estabelecidas no mercado nacional.

As outras três empresas têm histórias ligeiramente diferentes. O CCAA não se internacionalizou inicialmente por esse motivo, mas, uma vez tendo se estabelecido nos Estados Unidos, a expansão para os demais países foi motivada por terceiros. Os sócios do Spoleto queriam, desde a abertura da empresa, que o negócio se internacionalizasse, mas foi preciso uma empresa mexicana procurá-los para que os planos saíssem do papel. Já o caso da Totvs é um pouco diferente, pois os terceiros que motivaram a internacionalização não são potenciais franqueados, mas os clientes, ou seja, empresas internacionalizadas que precisavam contar com o suporte da Totvs – na época, ainda, Microsiga – em outros países.

As empresas que tinham alguma intenção estratégica de internacionalização mencionaram como motivação o desejo de crescimento da organização (MI3 – 14 citações). Bob's e Totvs foram as empresas que mais citaram esse motivo, mas ambas apenas na segunda fase de sua internacionalização. Carmen Steffens, Spoleto e Via Uno também o citaram. Para o Spoleto, esse é o sonho dos fundadores da empresa. Carmen Steffens e Via Uno foram motivadas pelo sucesso das primeiras operações no exterior para, então, estruturar a empresa para a internacionalização, com postura proativa, visando ao crescimento.

A vontade dos dirigentes (MI6) apareceu de forma menos explícita (6 citações) do que o desejo de crescimento (MI3), mas os dois temas se mostraram relacionados. O entrevistado do Spoleto foi quem mais mencionou a sua própria vontade de aumentar a presença da empresa no exterior, acreditando que o modelo do negócio é perfeito para isso. Os entrevistados de Carmen Steffens, CCAA e Fisk também tocaram nesse tema; no último caso, de forma bem explícita, como objetivo do *Mr*. Fisk.

Os incentivos externos (MI9) também têm um papel importante (10 citações). As empresas mencionaram os incentivos da ApexBrasil, da ABF e, pontualmente, do Instituto *Endeavor* (Spoleto), da Firjan (Cantão) e da Abihpec (O Boticário). Analisando-se as menções, verificou-se que as ações dessas entidades não são decisivas, ou seja, sem as outras motivações, parece que elas não teriam muitos efeitos, o que não quer dizer que não tenham sido um importante suporte para a internacionalização das empresas analisadas. Bob's, Carmen Steffens e O Boticário citaram Apex Brasil e ABF e Mundo Verde e Totvs, apenas ABF. Foram mencionadas participações em eventos no exterior para promover as empresas brasileiras e ajudar com informações sobre os mercados externos e planejamento de negócios.

A valorização da marca (MI7) também apresentou uma freqüência de citações importante (9). Para Bob's e O Boticário, o fato de a marca estar consolidada no mercado brasileiro foi fator motivador da expansão para o mercado externo. Já a Totvs sabia que, para seus clientes, era importante que a empresa tivesse presença em outros países. Entretanto, a valorização da marca nem sempre foi pensada *a priori*, tornando-se uma conseqüência relevante do processo de internacionalização, especialmente no mercado interno, pois os brasileiros demonstram orgulho por perceber marcas brasileiras bem-sucedidas no exterior, especialmente em países mais desenvolvidos, o que funciona como comprovação de qualidade. Essa ocorrência foi apontada pelos entrevistados de Carmen Steffens, CCAA e Fisk. Nos dois primeiros casos, com relação aos clientes, enquanto, para a Fisk, funcionou como incentivo para potenciais franqueados.

Três proposições foram encontradas pontualmente, cada uma delas em uma única empresa. O acesso a recursos estratégicos (MI4) foi mencionado pelo CCAA (3 citações); já as razões relacionadas ao ambiente interno (MI2) motivaram a Totvs (2 citações) e, por fim, o ambiente macroeconômico favorável (MI1) foi motivação para a Carmen Steffens (1 citação). O CCAA investiu na subsidiária norte-americana porque precisava de uma base nesse país para promover o intercâmbio de alunos brasileiros. A Totvs julgou que já possuía uma ampla penetração no mercado interno que, embora não estivesse saturado, justificava o investimento na internacionalização. A Carmen Steffens percebeu demanda global para o seu produto, o que foi classificado como fator macroeconômico, dado que a demanda por calçados do nível de preço que ela comercializa também depende das condições econômicas globais.

O fato de ter acesso a mercados protegidos (MI5) não foi encontrado, não constituindo, portanto, fator motivacional para a internacionalização das empresas pesquisadas, possivelmente pelos segmentos de negócios nos quais estão inseridas.

O modo de entrada foi pesquisado pela crença de que, apesar das empresas pesquisadas adotarem o sistema de franquias no Brasil, não necessariamente elas teriam se internacionalizado dessa forma. Realmente, foram encontradas variações, mas a proposição que inclui o *franchising* foi a mais mencionada (ME2 com 18 citações). Todas as empresas, com exceção do Cantão, possuem franquias no exterior. Claramente, isso está relacionado

com o fato de as empresas terem sido procuradas por terceiros, que, em quase todos os casos, eram potenciais franqueados.

Algumas das empresas pesquisadas já estão num estágio mais avançado, com modo de entrada de maior complexidade (ME3 – 12 citações). Bob's e Spoleto fizeram acordos comerciais com outras franqueadoras, que levaram suas marcas para o exterior em troca da gestão de marcas no Brasil – Doggis e Domino's Pizza, respectivamente. O Boticário também tem parceiros de negócios no exterior, que distribuem os produtos para lojas multimarcas e/ou via franquias. Carmen Steffens e Via Uno possuem escritórios comerciais e a Totvs tem filiais em países estratégicos (via *greenfield* ou aquisição), que gerenciam as franquias de suas regiões. O CCAA tem a subsidiária norte-americana.

A exportação (ME1 com 9 citações) é praticada por Cantão, sendo esse o seu único modo de entrada, e também por Carmen Steffens, Via Uno e CCAA. As três primeiras vendem para lojas multimarcas, mais especificamente para butiques (Cantão) e lojas de departamentos (Carmen Steffens) e o CCAA exporta material didático para cursos de idiomas.

Notou-se um processo gradual em algumas empresas: o comprometimento com a internacionalização foi aumentando conforme os resultados foram aparecendo. Carmen Steffens e Via Uno começaram exportando, investiram no sistema de franquias e, depois, em escritórios comerciais. Bob's começou com franquias para, na seqüência, selar o acordo comercial com a empresa chilena. CCAA e Totvs constituem exceções, já tendo começado, de forma mais comprometida, com subsidiárias nos Estados Unidos e na Argentina, respectivamente.

No que se refere aos países escolhidos, embora a proximidade psíquica, sem dúvida, estivesse presente (ME5 com 11 citações), a oportunidade comercial (ME4) teve mais citações (18), o que, a princípio, contraria o que foi encontrado na fundamentação teórica em estudos sobre casos brasileiros (BARRETTO; ROCHA, 2003; MELLO; ROCHA, 2003; CYRINO *et al*., 2005; JANK; TACHINARDI, 2007; KOVACS; OLIVEIRA, 2008; SOARES *et al*., 2008; CYRINO; TANURE, 2009).

A proximidade psíquica (ME5) foi fator decisivo para o Mundo Verde, para a Totvs e para O Boticário. Os entrevistados mencionaram pontos que facilitavam a gestão das empresas no exterior: idioma; proximidade cultural; prévio conhecimento da marca; valorização de produtos brasileiros e familiaridade com celebridades e novelas, o que colaborou com a padronização das peças de comunicação. Para o Bob's, Angola é um país tão próximo que as franquias são gerenciadas da mesma forma que são franquias brasileiras, como se Angola fosse mais um estado brasileiro.

A seleção de países com maior oportunidade comercial foi opção de todas as empresas pesquisadas, com exceção do Mundo Verde. Para o Bob's e O Boticário, isso aconteceu na segunda fase da internacionalização da empresa. O Cantão escolheu distribuidores em países em que a marca poderia ser melhor aceita pelo seu posicionamento. Carmen Steffens e Totvs fazem pesquisas e análises dos mercados para escolher os que oferecem melhores possibilidades de resultado. Para o CCAA, a subsidiária nos Estados Unidos era estratégica para o crescimento da empresa no Brasil.

É importante lembrar que, em várias situações, as empresas pesquisadas foram procuradas por terceiros que propuseram a internacionalização, portanto, elas foram escolhidas por estrangeiros ou brasileiros que já residiam no exterior ou tinham planos de emigrar, não fazendo elas mesmas a seleção de países *a priori*.

A terceira subcategoria diz respeito às dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização das empresas (DF). Algumas dificuldades foram mencionadas espontaneamente pelos entrevistados, seja porque consideram o processo todo muito difícil (O Boticário), seja porque erraram e aprenderam com esses erros (Spoleto e Totvs). Em geral, quanto mais envolvidos no processo de internacionalização, mais os entrevistados mencionaram dificuldades. Por envolvimento, entende-se o envolvimento da empresa no processo de internacionalização e o envolvimento do entrevistado nesse processo. Notou-se, também, que as dificuldades vão surgindo com o tempo, de modo que empresas que ainda estão começando seu processo de internacionalização encontraram naturalmente menos dificuldades (Bob's e Mundo Verde).

Além das dificuldades que surgiram espontaneamente, na fala dos entrevistados, procurou-se levantar outras perguntando-se sobre elas diretamente e também questionando-se sobre o que o entrevistado (ou sua empresa) faria diferente se pudesse voltar no tempo e recomeçar sua internacionalização. Essa foi a única situação em que proposições foram acrescentadas, como já foi explicado anteriormente. A subcategoria começou com as proposições DF1, DF2 e DF3 e foram acrescentadas da DF4 a DF7 (Quadro 22), conforme elas foram percebidas na análise das entrevistas.

Surpreendeu, positivamente, o fato de não ter sido mencionada, pelos entrevistados, a dificuldade da falta de apoio ou incentivo externo (DF1). Essa era uma reclamação antiga do empresariado brasileiro até a década passada, que esperava apoio governamental ou de entidades relacionadas ao governo. Trata-se de um resultado positivo porque ficar esperando esse apoio demonstrava postura passiva e parecia uma tentativa de eximir o empresário da responsabilidade de conduzir seus negócios.

A falta de conhecimento dos mercados externos (DF2) foi considerada uma dificuldade pelos entrevistados do Cantão e do Spoleto (duas citações cada um), que cometeram erros em conseqüência desse aspecto.

A principal dificuldade para os entrevistados é a seleção do distribuidor/franqueado local (DF3 com 14 citações), que alguns chamaram de parceiro de negócios. Seis das dez empresas tiveram dificuldades nesse sentido que resultaram em problemas (Spoleto) ou mencionaram, pelo menos, que se tratava de um processo difícil (Bob's, Cantão, Fisk, Totvs e Via Uno), seja porque é crítico para o sucesso do negócio, seja porque a relação é "delicada" ou porque a gestão à distância causa transtornos.

As diferenças culturais (DF4) foram consideradas fonte de dificuldade para seis das empresas (12 citações), especialmente para a Totvs. Para as empresas de alimentos (Bob's e Spoleto), é natural que essa dificuldade seja apontada, uma vez que hábitos alimentares variam nas diferentes culturas, gerando a necessidade de adaptação de produtos. A entrevistada do Cantão, cujas roupas comercializadas são coloridas e despojadas, mencionou que há linhas de produto que não vendem em certos países. Foram citadas também as dificuldades de lidar com outros idiomas (Mundo Verde e Totvs) e com restrições no mundo árabe (CCAA).

O entrevistado do Boticário mencionou também dificuldades com o idioma e necessidade de adaptar a comunicação para a Arábia Saudita por restrições locais, mas ele deu mais ênfase a esses pontos como sendo geradores de dificuldades operacionais (DF7), que empataram em número de citações (12) com a proposição anterior. No entanto, essas menções foram concentradas em três empresas que assumiram ter enfrentado dificuldades operacionais: O Boticário, Spoleto e Totvs. A primeira citou registro de produtos, custos e treinamento de funcionários e a última já aprendeu que é melhor mesclar funcionários brasileiros e locais nas suas filiais para reduzir os problemas operacionais.

O processo para registrar as marcas (DF5) foi considerado difícil e/ou caro por seis das empresas (8 menções). O entrevistado do Mundo Verde mencionou espontaneamente o fato de o Brasil não fazer parte do Tratado de Madrid. Para O Boticário, o registro das marcas é especialmente problemático porque, além da marca corporativa, é preciso registrar as marcas dos produtos, e o portfólio da empresa é amplo. Houve situações (por exemplo, com o Bob's) também em que a marca já havia sido registrada por terceiros no exterior, o que gerou processos na justiça. Quem considerou fácil o processo de registro de marcas conta com a ajuda de um escritório jurídico para conduzir o trabalho.

O desconhecimento da marca no mercado externo (DF7) teve 6 menções por metade das empresas. Realmente, há marcas que têm projeção internacional, antes mesmo de serem ofertadas em mercados externos. Pelas características de nosso país (mercado interno grande, destino relativamente pouco procurado por turistas estrangeiros, país em desenvolvimento, com pouca projeção internacional até recentemente, entre outros aspectos), muitas de nossas marcas são totalmente desconhecidas em outros países. Isso dificulta a experimentação dos produtos (Spoleto, O Boticário e Mundo Verde) e, no caso da Totvs, empresa de serviços para o segmento *business to business*, dificulta muito porque ela precisa construir credibilidade em cada novo mercado.

Compreendidos os aspectos relevantes do processo de internacionalização das empresas, são analisadas, na seqüência, a utilização de marcas na estratégia de internacionalização e os pontos críticos no desenvolvimento de marcas no exterior.

O fato de as empresas selecionadas para a pesquisa adotarem o sistema de franquias as faz utilizar a mesma marca no exterior (UM1 – 6 citações). A única exceção é o CCAA (UM2), que traduziu a sua marca para CCLS, decisão da qual a empresa hoje se arrepende, conforme declarou o entrevistado. O Cantão não tem lojas no exterior, limitando-se a exportar produtos; por isso, considerou-se que a empresa utiliza a marca em bens, e não de forma institucional. Carmen Steffens e Via Uno também exportam para lojas multimarcas, com essa mesma estratégia, inclusive, nesses casos, utilizando a exposição da marca nessas lojas como plataforma de construção da marca. O Boticário e Totvs possuem marcas de produtos, além da marca corporativa, e elas são comercializadas no exterior.

Não houve menções para a proposição UM4, pois as empresas não alteram suas marcas em bens ou serviços.

Cabe mencionar que traduções do nome da marca ou alterações de cor na logomarca por exigências culturais ou legais (por exemplo, a Carmen Steffens traduziu a marca na Arábia Saudita e o Spoleto foi obrigado a alterar a cor da logomarca por exigências legais nas praças de alimentação de *shopping centers* no México) não foram consideradas modificações da marca por não terem sido motivadas por decisões estratégicas das empresas, como no caso do CCAA, mas por ações táticas.

A seguir, passa-se para a análise dos pontos críticos no desenvolvimento de marcas no exterior (PC). Para facilitar a análise, as proposições foram divididas em três blocos, de acordo com a incidência de menções.

Em primeiro lugar, cabe apontar as proposições que foram mais mencionadas pelos entrevistados. A adaptação das estratégias de comunicação (PC11) teve o maior número de menções (19), seguida pelas adaptações no produto (PC8 – 18 menções) e nos canais de distribuição (PC10 – 17 menções). Isso significa que o composto de marketing parece ser crítico para as empresas. Depois, aparecem proposições relacionadas à marca propriamente dita: a proposição relativa à identidade global da marca (PC6) teve 16 menções; o fato de a marca ser construída “de dentro para fora” da organização (PC2) e o fato de a organização ser orientada para a marca como recurso estratégico, com foco no longo prazo (PC1) foram citados 15 vezes cada um.

Depois dessas, surge outro bloco de proposições. A adaptação na estratégia de preço (PC9) foi citada 12 vezes; o sistema de comunicação entre os países (PC13) foi mencionado 11; a consistência na gestão da marca ao longo do tempo e ao redor do mundo (PC12) e a contratação de funcionários para adotar ou adaptar a estratégia global da marca (PC16) tiveram 10 menções cada uma. As duas proposições relativas ao gestor global da marca (PC14 e PC15) e a adaptação do posicionamento da marca (PC7) tiveram 8 menções cada.

E o terceiro bloco de proposições foi o que teve menos menções. As proposições relativas à estrutura no exterior, isto é, a presença de gerentes de marca nos diversos países (PC17, PC18 e PC19) tiveram 3, 6 e 2 menções, respectivamente. As duas proposições que tratam da identificação de segmentos-alvo (PC4 e PC5) foram citadas 5 e 6 vezes, respectivamente. E a PC3 ("a empresa definiu uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento") foi mencionada apenas 3 vezes.

Analisando agora cada uma das proposições, ressalta-se que a PC1 foi a única citada por todos os entrevistados. Havia uma pergunta específica no roteiro sobre essa proposição, de modo que os entrevistados podiam concordar ou discordar e alguns deram notas para a afirmação, como se fossem graus de orientação para a marca. Não cabe avaliar as notas, mas todos concordaram que suas empresas são orientadas para a marca como recurso estratégico, com foco no longo prazo.

Podem-se tirar duas conclusões desse fato. Todas as empresas adotam o sistema de franquias e a marca pode ser considerada o principal ativo dessas empresas, pois marcas fracas ou desconhecidas simplesmente não conseguem o interesse e a adesão de franqueados. Além disso, todas as empresas pesquisadas tinham investido em internacionalização, como os resultados desse investimento não costumam ser imediatos, fica evidente que essas empresas têm foco no longo prazo. É importante citar também que Carmen Steffens e Totvs foram as empresas que mais citaram essa proposição, com 4 e 3 menções, respectivamente, enquanto as demais mencionaram uma única vez.

Nove dos dez entrevistados citaram algo relativo à PC2, que teve 15 menções no total. Houve declarações importantes, como "a empresa é a marca". O entrevistado do Spoleto foi o mais entusiasmado nesse aspecto, tendo feito 5 citações, porque a empresa tem como traço cultural

a valorização dos funcionários. Construir a marca “de dentro para fora” da organização também foi considerado importante para Cantão e Mundo Verde, com duas citações cada. Nos dois casos, os fundadores das empresas transferiram para as marcas suas crenças pessoais.

A proposição que diz que “a empresa definiu uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento” (PC3) teve o menor número de menções porque oito das dez marcas não nasceram com a intenção de se internacionalizar. As exceções são Spoleto (duas menções) e Totvs (uma menção). Segundo o entrevistado do Spoleto, os seus dirigentes acreditam que a marca nasceu global, razão pela qual trechos da entrevista foram classificados nessa proposição. Deve-se reconhecer, entretanto, que não foi traçada uma estratégia global propriamente dita: a empresa se internacionalizou porque foi procurada por terceiros. O que havia era o desejo, por parte dos fundadores, de globalizar a marca. Já a Totvs, de fato, nasceu global porque a marca foi criada para uma empresa já existente. Na verdade, a Microsiga foi renomeada e se tornou nome de produto. Com tantas fusões e aquisições, a empresa se apresentava para os clientes com nomes diferentes (Microsiga, Datasul, Logocenter, entre outros). A Totvs foi criada para unificar a empresa, tornar-se marca institucional sólida e com a finalidade de organizar as ofertas da empresa para seus clientes.

As proposições relativas à identificação de segmentos-alvo (PC4 e PC5) foram pouco citadas simplesmente porque as empresas mais foram escolhidas do que escolheram. O Bob’s, na segunda fase de sua internacionalização, identificou que o Chile seria um bom mercado para atuar; o Cantão escolheu países que teriam maior aderência ao posicionamento da marca e a Totvs faz pesquisas nos diversos países, considerando dados macro-econômicos, para selecionar países-alvo. A outra forma de segmentação seria selecionar os segmentos-alvo da marca em cada país (PC5), e não por país (PC4). A Totvs também faz isso, analisando os setores de atuação das empresas em cada país. A Carmens Steffens seleciona mulheres sofisticadas que busquem a qualidade das marcas de luxo a um preço mais acessível e a Via Uno foca no segmento equivalente ao das mulheres de classe B no Brasil.

Com relação às proposições que tratam da identidade global da marca (PC6) e da adaptação do posicionamento (PC7), ambas tiveram um número elevado de citações, 16 e 14, respectivamente. Todos os entrevistados acreditam que suas marcas possuem uma identidade

global única, com exceção de O Boticário, que se encontra numa fase de repensar a sua internacionalização. Vale fazer um comentário sobre o entendimento de “identidade global”.

Talvez a presença das empresas pesquisadas ainda não possa ser considerada “global” em razão do número de países nos quais elas estão presentes. Entende-se, portanto, que, ao acreditar que foi definida uma identidade global, os entrevistados queriam dizer que as marcas têm identidades claras e que, ao seguirem seus processos de internacionalização, elas vão disseminar essa identidade.

No que tange à adaptação do posicionamento (PC7), percebeu-se uma certa dificuldade para compreender o conceito, embora nenhum entrevistado tenha se mostrado confuso para abordar o tema. Houve situações, por exemplo, em que o entrevistado primeiramente dizia que o posicionamento era o mesmo em todos os países e, mais adiante na entrevista, mencionava adaptações. As adaptações no posicionamento podem ser relativas ao preço (Cantão e Spoleto), que muda a percepção de valor da marca, ou mesmo relativas aos atributos da marca (O Boticário, Carmen Steffens e Totvs) ou seus elementos (o entrevistado do Mundo Verde declarou ter modificado o *slogan* da marca).

As proposições relativas ao composto de marketing (PC8 a PC11) estão entre as mais citadas. As estratégias de comunicação (PC11) são adaptadas por todas as empresas, com exceção da Viu Uno, cujo entrevistado afirmou padronizar tudo. As modificações geralmente são feitas na execução das peças, como troca de modelos, ou mesmo na estratégia da comunicação: enquanto, no Brasil, as empresas utilizam propaganda, mais especificamente mídia de massa, no exterior elas investem de maneira mais concentrada, em relações públicas (eventos e assessoria de imprensa) e no ponto-de-venda.

Oito empresas adaptam seus produtos de alguma maneira (PC8 – 18 citações). Bob’s, Carmen Steffens, Spoleto e Totvs criam novos produtos para o exterior. O Mundo Verde não cria produtos exatamente, mas, em Portugal, 60% dos produtos são comprados de fornecedores locais. E o CCAA apenas direciona os produtos (no caso, o material didático) de acordo com a necessidade de cada mercado, mas não faz alterações no produto em si. A Carmen Steffens, na verdade, já vai por esse caminho, ou seja, a empresa desenvolve atualmente ampla linha de produtos e direciona para os mercados aqueles mais apropriados. Cantão e Totvs fazem

adaptações nos seus produtos, como tamanhos maiores de roupas e sistemas em idiomas diferentes, respectivamente.

Os canais de distribuição também são adaptados por oito das dez empresas (PC10 – 17 menções). A seleção do distribuidor foi considerada uma grande dificuldade, de maneira que é coerente que haja adaptações no canal. Cantão não tem lojas no exterior. Há empresas que possuem lojas próprias no Brasil, mas contam apenas com franquias no exterior (Bob's e Fisk, por exemplo). Há quem venda para lojas de departamentos (Carmen Steffens) e para multimarcas em geral (O Boticário), canais não utilizados por eles no Brasil. A Totvs faz uso de canais diferentes em cada país, pois, em alguns deles, conta com filiais, em outros, com franquias; as filiais foram abertas por meio de investimento *greenfield* ou aquisição. Há empresas que são originalmente Totvs (ou Microsiga) e outras adquiridas. Há, também, a possibilidade de ocorrer adaptações relativas à localização das lojas em cada país (Via Uno) e de haver planos futuros para utilizar outros canais (Spoleto).

No composto de marketing, o preço (PC9) foi o componente menos mencionado pelos entrevistados (12 menções). As razões para as adaptações de preço são muito pertinentes: condições macroeconômicas de cada mercado, cenário competitivo, desconhecimento da marca no local, custos de exportação e reposicionamento da marca em conseqüência de hábitos culturais diferenciados (caso do Spoleto, na Espanha) e dos concorrentes (Cantão se posicionou para a distribuição em butiques e Carmen Steffens para ser a alternativa com melhor custo x benefício em relação às marcas de luxo).

A proposição sobre a consistência ao longo do tempo e ao redor do mundo, no que se refere à gestão da marca (PC12), teve 10 menções. O entrevistado de O Boticário assumiu que a empresa não foi consistente, assim como o CCAA. O entrevistado do Bob's acredita que a segunda fase da internacionalização é que deve ser considerada, e a loja no Chile nem tinha sido inaugurada na data da entrevista. Os demais acreditam que foram consistentes principalmente por terem sido fiéis à identidade das marcas e aos valores das empresas, embora as marcas não estejam presentes em muitos países.

Quanto à comunicação entre os países (PC13), houve flexibilidade na análise. A proposição diz "a empresa desenvolveu um sistema que permite a comunicação entre países e a troca de

informações e experiências". Na verdade, um sistema de fato, como um sistema de informações de marketing, não foi encontrado. No entanto, houve 11 menções relativas ao tema que mostram, ao menos, a preocupação com a comunicação e troca de informações. Os entrevistados do CCAA e do Mundo Verde declararam que comunicação não é um problema; a Carmen Steffens se preocupa em comunicar-se de forma ágil com seus franqueados no exterior; o Bob's lida apenas com um país, pois a operação de Angola é considerada franquia "nacional"; O Boticário conta com um sistema informal; o Spoleto e a Via Uno contam com seus funcionários para promover a comunicação entre as operações e a troca de informações.

As duas proposições relacionadas ao gestor global da marca (PC14 e PC15) contaram com poucas menções (8 cada) considerando a sua relevância para empresas que tenham a intenção de serem globais. Os problemas estão: i) na inexistência de um gestor global da marca, função em alguns casos exercida pelo diretor de marketing ou por um dos sócios da empresa, com maior ou menor dedicação; ii) na ausência de uma estratégia global para a marca (empresas que se internacionalizaram por oportunidades inesperadas e/ou que ainda não conseguiram traçar uma estratégia; iii) na inexistência de um pensamento "global" de fato, ou seja, a estratégia local é replicada em outros países ou o pensamento é, no máximo, regional ou país a país; iv) na ausência de programas de construção de marcas desenvolvidos para os mercados externos.

As quatro últimas proposições são relativas à estrutura local para a gestão das marcas nos diversos países (PC16 a PC19). Nesse caso, também flexibilidade na análise porque não há exatamente, nas empresas, gerentes de marca nas operações internacionais, com exceções da Totvs (departamento de marketing na Argentina e no México) e da CCAA, especificamente na operação norte-americana. Nas outras empresas, há funcionários locais que exercem esse papel, dentre outras funções (Carmen Steffens, Spoleto e Via Uno). Alguns, como o Bob's, mencionam que essa função é delegada ao parceiro de negócios local.

Uma vez tendo analisado os pontos críticos para desenvolver as marcas no exterior, parte-se para a análise da utilização da marca de origem no exterior. Chama a atenção o fato de nenhuma das empresas pesquisadas utilizar a marca Brasil (MO1). Os entrevistados conheciam o projeto, mas não adotaram a logomarca. Quanto às entidades (MO2), metade dos entrevistados afirmou divulgar a relação com alguma entidade brasileira, mais

especificamente da ABF, Apexbrasil e Abihpec (para O Boticário). Porém, não parece ser algo prioritário para as empresas. Os entrevistados do Bob's e do CCAA apenas concordaram com a pergunta, os entrevistados da Fisk e do Mundo Verde disseram que comunicam apenas aos franqueados e o entrevistado de O Boticário assumiu que a comunicação é pontual.

Entretanto, a proposição relativa à menção de ser uma marca brasileira na comunicação da marca da empresa, de bens ou serviços no exterior (MO3) teve 28 citações. Oito das dez empresas pesquisadas declaram, de forma direta ou indireta, que são marcas brasileiras no exterior, sendo que apenas quatro consideram esse atributo estratégico.

As mais "entusiastas" são Carmen Steffens e Totvs, pois os entrevistados citaram a proposição 10 e 7 vezes, respectivamente. Carmen Steffens declara, no *site*, que quer evidenciar o conceito de moda feminina do Brasil no mundo e o entrevistado da Totvs abordou o orgulho de ser uma "multinacional brasileira". Cantão divulga ser uma marca brasileira apenas por meio do estilo de seus produtos e de seu canal de distribuição (venda em lojas com o nome "Ensaio Brasil") e o entrevistado da Fisk lembrou que oferece cursos de português em todos os países, o que relaciona a empresa com o Brasil.

Bob's, CCAA, Mundo Verde e O Boticário não têm foco nessa estratégia, ou seja, ou não divulgam espontaneamente o fato de serem marcas brasileiras ou o fazem de forma muito sutil. Spoleto e Via Uno não comunicam que são brasileiras. O Spoleto vende culinária italiana e a Via Uno prefere se posicionar como "marca global", sem origem definida.

É importante mencionar que houve citações sobre a imagem ruim do Brasil no exterior e sobre o receio de relacionar a marca com os "clichês" ou estereótipos associados ao país (Bob's, Carmen Steffens, O Boticário, Spoleto e Totvs). Além disso, há a percepção de que, em alguns mercado,s uma marca brasileira é vista de forma pejorativa, como no México (declaração do entrevistado do Spoleto) ou na Argentina (afirmação do entrevistado da Carmen Steffens).

Essas considerações levam às proposições seguintes (AMO1 a AMO10), que tratam das associações provocadas pela marca de origem. Foram elaboradas dez proposições / associações, com base na fundamentação teórica. Futebol (AMO1), violência e miséria

(AMO10) não foram mencionadas pelos entrevistados como possíveis associações às marcas no exterior. Alegria e descontração, que estão sob o tema carnaval (AMO2), foi a proposição com mais menções (8). Cantão, Carmen Steffens, O Boticário e Spoleto são marcas associadas com esses atributos, mas não exatamente com carnaval. Apesar de o Spoleto não divulgar que é uma marca brasileira, a alegria e a descontração fazem parte da cultura da empresa.

A beleza feminina (AMO7) teve cinco menções, todas de O Boticário, pois esse é o posicionamento da marca. Além disso, o clima tropical (AMO5) foi associado às marcas Cantão e Carmen Steffens, com 3 menções. A Amazônia (AMO4), a sexualidade (AMO8) e a eficiência e competência (AMO10) tiveram duas menções cada uma, sendo as duas de uma única empresa: Mundo Verde, Carmen Steffens e Totvs, respectivamente. Novamente, esses são atributos das marcas, independentemente da marca de origem As belezas naturais (AMO3) e a diversidade cultural (AMO6) tiveram apenas uma menção cada.

O fato do total de menções, para as dez proposições dessa categoria, ter sido baixo (24) chama a atenção. Talvez isso tenha ocorrido em razão do não-direcionamento de respostas, uma vez que a pergunta “quais atributos são associados à marca de origem no exterior?” era aberta.

Para finalizar as conclusões da pesquisa de campo, são tecidas considerações sobre o sucesso na internacionalização das empresas, do ponto de vista dos entrevistados.

Quanto ao número de países, Totvs e Via Uno são as que têm maior presença internacional, em mais de 20 países. São seguidas por O Boticário e Carmen Steffens, com 15 e 12 países cada uma. CCAA e Fisk estão em 8 países e Cantão em 7. Spoleto, Mundo Verde e Bob’s, em dois países cada uma, estão iniciando seu processo de internacionalização.

Como há subjetividade nas notas atribuídas pelos entrevistados, considera-se que não cabe fazer um *ranking* de empresas ou mesmo avaliar os totais das notas de cada proposição. Mais importante do que isso é comentar o que foi percebido nesse momento da entrevista.

Houve entrevistados que não julgaram as perguntas pertinentes, porque a empresa estaria iniciando seu processo de internacionalização de forma estruturada (Bob’s) ou porque a

presença da marca no exterior é considerada ainda muito pequena (O Boticário). De modo geral, percebeu-se o desconhecimento da posição dos concorrentes brasileiros e dos seus resultados. Ainda assim, quase todos os entrevistados acreditam que estão em posição de vantagem em relação aos concorrentes brasileiros (Cantão, Carmen Steffens, CCAA, Fisk, Mundo Verde, Spoleto e Totvs), o que foi revelado pelas notas atribuídas às proposições SI3, SI4 e SI6 (essa última para menos empresas). Isso acontece mais pelo fato de os concorrentes brasileiros não terem se internacionalizado do que pelo sucesso propriamente dito das empresas pesquisadas.

As proposições sobre lucratividade (SI7) e retorno sobre o investimento (SI8) ficaram, de fato, sem sentido, seja porque as empresas não conseguem se comparar com os concorrentes, seja porque ainda não tiveram retorno sobre seus investimentos no exterior.

Percebeu-se que as notas altas foram atribuídas mais em conseqüência de os entrevistados serem mais entusiastas da proposta de internacionalização de suas empresas, do que pelos resultados alcançados por elas até o momento, o que não significa que necessariamente eles sejam ruins, até porque não houve acesso a esses dados. Os entrevistados mais críticos ou céticos atribuíram notas mais baixas.

Após essa finalização da análise da pesquisa empírica, será apresentada a proposta conceitual de sistematização do processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização e inserção de empresas no mundo globalizado.

# 5 PROPOSIÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a proposta conceitual de sistematização do processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização e inserção de empresas no mundo globalizado. Para tanto, faz-se uma análise dos dados coletados das empresas estudadas à luz do referencial teórico.

Embora, neste estudo, não havia o objetivo de compreender quais teorias de internacionalização de empresas explicam as estratégias adotadas pelas empresas brasileiras analisadas, considera-se oportuno comentar que chamou a atenção o gradualismo da inserção dessas empresas no mundo globalizado, como prega a Teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e como foi constatado por outros pesquisadores brasileiros (BARRETTO; ROCHA, 2003; MELLO; ROCHA, 2003; CYRINO *et al*., 2005; JANK; TACHINARDI, 2007; VANCE *et al*., 2007; KOVACS; OLIVEIRA, 2008; SOARES *et al*., 2008; MADEIRA, 2009; CYRINO; TANURE, 2009).

Constatou-se a escolha por países próximos psiquicamente (Mundo Verde). Ainda que os entrevistados, em nove das dez empresas, tenham afirmado que sua motivação foi a oportunidade comercial, essa oportunidade foi justamente encontrada em países de língua portuguesa ou espanhola e/ou em países da América Latina (Bob's, Fisk, O Boticário, Spoleto e Totvs).

Além disso, o processo de internacionalização é gradual e as empresas são cautelosas, chegando a serem conservadoras. O entrevistado da Totvs, por exemplo, fez a seguinte declaração:

> Vamos galgar alguns degrauzinhos pequenininhos, primeiro [...] estamos dosando o grau de crescimento. Só para você ter uma idéia, hoje com 1,5% do mercado nós temos cem profissionais na Argentina, para ir para 5% nós vamos ter que triplicar essa quantidade de pessoas. E a gente tem que ter braço para fazer isso, porque se não a gente mata o nosso produto lá fora, a nossa qualidade.

Essa declaração mostra a preocupação com a construção da marca de forma gradual, evitando erros que possam denegrir sua imagem.

Nenhuma das dez empresas analisadas pode ser apontada como uma *Born Global* (KNIGHT, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; PEREIRA *et al*., 2008; DIB, 2008). As que mais se aproximam são a Totvs, embora tenha começado muitos anos antes como Microsiga e não tenha 25% de seu faturamento oriundo das atividades internacionais, e o Spoleto, pela vontade dos dirigentes que acreditam que a empresa nasceu para ser global, mas ainda não colocaram esses planos em prática, após dez anos de sua existência.

Na fundamentação teórica, afirmou-se que o processo de internacionalização de uma organização deve ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados os possíveis problemas. Na prática, as empresas analisadas não pensaram ou planejaram sua inserção no exterior, dado que a principal motivação para a internacionalização foi o surgimento de oportunidades inesperadas, como tinha sido verificado também por Pessôa e Rocha (2003) e por Freire e Rocha (2003).

O Brasil é um dos países mais avançados do mundo em franquias (WFC, 2009) e esse sistema é reconhecido como importante impulsionador do processo de globalização (HOFFMAN; PREBLE, 2004), de forma que faz bastante sentido que empresas brasileiras, franqueadoras bem-sucedidas, sejam procuradas por terceiros interessados em levar seus modelos de negócios para o exterior, como aconteceu e ainda acontece com quase todas as empresas pesquisadas: Bob’s, Spoleto, Mundo Verde, CCAA, Fisk, Carmen Steffens, Via Uno e O Boticário.

Dentre as dificuldades apontadas no processo de internacionalização das empresas, porém, foi mencionado o desconhecimento da marca no exterior, isso porque a marca proporciona uma vantagem competitiva que não é facilmente transferível (TANURE *et al*., 2007; CYRINO; TANURE, 2009), precisando ser construída novamente.

As empresas que já se encontram na segunda fase (Bob’s e Spoleto) ou terceira (O Boticário) de sua internacionalização, segundo avaliação dos entrevistados, estão buscando inserções planejadas no mercado externo, assim como foi constatado na pesquisa de Cyrino e Oliveira Jr. (2002). Isso implica principalmente as decisões apontadas por Buckley e Casson (1998): a localização e o modo de controle. Assim, por exemplo, a Totvs pesquisa e analisa os mercados para selecionar países-alvo e o Bob’s e o Spoleto procuram acertar na escolha de

seus parceiros de negócios, adotando o sistema de franquias. O modo de controle vai se tornando também mais complexo (GARRIDO, 2007), conforme a empresa vai aprendendo e acertando o seu processo de internacionalização, como aconteceu com a Carmen Steffens e a Via Uno, que já investem em escritórios comerciais em países estratégicos.

Nas chamadas segunda ou terceira fases de internacionalização, as empresas têm se preparado melhor, inclusive se organizando internamente. O Bob's, por exemplo, reposicionou a marca e o Cantão reviu sua estratégia de distribuição, repensando o perfil dos distribuidores e a venda em butiques que representem o posicionamento da marca. Dessa forma, as empresas tendem a ter mais sucesso, pois as organizações que se preparam com antecedência para entrar em mercados externos costumam apresentar melhores resultados (KNIGHT, 2000).

Como foi concluído na pesquisa de Bartlett e Ghoshal (2000 com as empresas "retardatárias", as empresas brasileiras analisadas no presente estudo, que já estão mais avançadas nos seus processos de internacionalização, aprenderam a como aprender com o fluxo de novas demandas, oportunidades e desafios, como ocorreu com o Cantão e seu aprendizado sobre o calendário de moda dos países desenvolvidos, com o Spoleto e seu aprendizado sobre os hábitos culinários de mexicanos e espanhóis e com a Totvs e seu aprendizado sobre como fazer negócios com chilenos e argentinos, povos que não se misturam com facilidade entre si, segundo o entrevistado.

Apesar de entrantes tardias, as empresas analisadas não pareceram atrasadas em termos de capacitação gerencial e demonstram possuírem competências tecnológicas, contrariando o que foi apontado por Fleury e Fleury (2007, p. 4). Esse último aspecto ficou muito claro nas entrevistas com Carmen Steffens e Totvs. Outra característica não encontrada foi a baixa auto-estima dos empresários (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; CALLIGARIS *apud* OLIVETTO, 2008); muito ao contrário, o entrevistado do Spoleto, ao explicar o que o motivou a internacionalizar sua empresa, declarou que é a crença de que "ninguém é melhor do que ninguém". Tanto os entrevistados do Spoleto quanto do Mundo Verde e da Carmen Steffens, todos sócios de seus negócios, demonstraram ter consciência de suas vantagens competitivas – modelo de negócio original, conceito único e couros exclusivos, respectivamente.

Em alguns casos, constatou-se que as empresas demoraram a se internacionalizar por possuírem ainda um vasto mercado interno para conquistar. Apesar de contarem com operações no exterior, nem sempre o foco de expansão das empresas está em outros países. Os entrevistados de Cantão, CCAA e Spoleto declararam que ainda têm muito a investir no Brasil, conseqüência do tamanho do mercado interno (ROCHA, 2003; CINTRA; MOURÃO, 2007; KOVACS; OLIVEIRA, 2008). O estado de São Paulo, por exemplo, representa um melhor custo/benefício para as empresas cariocas do que o mercado externo – os entrevistados de Cantão e Spoleto deixaram isso claro.

Adotar uma visão global é muito importante, ampliando os mapas mentais dos gestores para além das fronteiras brasileiras (CYRINO; TANURE, 2009; ROCHA *et al.*, 2009), ainda que se prefira uma abordagem gradual de internacionalização. Pensamento de longo prazo é fundamental, como deixou claro o entrevistado do Spoleto: "a gente realmente está construindo uma empresa para durar muito tempo".

A pesquisa realizada não é capaz de medir se os incentivos externos das entidades brasileiras foram decisivos para garantir o investimento das empresas brasileiras na sua internacionalização, mas é possível inferir que as ações empreendidas nos últimos anos funcionam como incentivo para as empresas e podem ajudar a fomentar a visão global do empresariado brasileiro.

Por meio da análise dos dados da pesquisa, também foi possível identificar em que estágios da evolução do marketing global (KEEGAN, 2005; KOTABE; HELSNE, 1999) as empresas analisadas se encontram. No quadro a seguir (Quadro 28), resumem os estágios e as empresas:

**Quadro 28 – Estágios da evolução do marketing global**

| ESTÁGIOS DA EVOLUÇÃO DO MARKETING GLOBAL | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS | EMPRESAS |
|---|---|---|
| **Marketing doméstico** | • Ações estratégicas preparadas para respostas domésticas<br>• Visibilidade mundial com legitimidade em seu país de origem. | |
| **Marketing de exportação** | • No início, com pedidos encaminhados por clientes estrangeiros<br>• Decisões do composto de marketing são tomadas na matriz<br>• Adaptações no composto de marketing permitidas | Cantão<br>Fisk |
| **Marketing internacional** | • Decisões do composto de marketing tomadas na matriz<br>• Desenvolvimento local de produtos | Bob's – fase 2 (iniciando)<br>CCAA<br>Mundo Verde<br>O Boticário<br>Spoleto |
| **Marketing multinacional** | • Consolidação de atividades em base regional<br>• Adaptação do composto de marketing | Carmen Steffens<br>Totvs<br>Via Uno |
| **Marketing global** | • Visão global<br>• Criação de estratégia global<br>• Infra-estrutura de marketing global<br>• Transferência de experiências, produtos e pesquisas | |

Fonte: elaborado pela autora com base em Keegan (2005, p. 12).

Os resultados do presente estudo confirmam as crenças de Grisi (2001): nenhuma das empresas analisadas pratica as estratégias que caracterizam o estágio de marketing global. O mais importante é definir a estratégia global, incluindo a direção estratégica da empresa (ZOU; CAVUSGIL, 1996). Faltam uma visão global e ações efetivas para aumentar a presença global das empresas, a fim de que faça sentido elaborar uma estratégia de marketing global (ZOU; CAVUSGIL, 2002). Por enquanto, as empresas pesquisadas têm ainda presença em alguns países, sendo que Totvs e Via Uno são as empresas presentes em maior número de países. Vale ressaltar que as empresas que foram alocadas no estágio de marketing internacional ainda revelam muitas características do marketing de exportação e até mesmo do doméstico.

Quanto às discussões sobre padronização ou adaptação das estratégias de marketing (LEVITT, 1983; CATEORA; GRAHAM, 1999; KEEGAN, 2005; HOLT; QUELCH;

TAYLOR, 2004), o único entrevistado que demonstrou alguma preocupação em relação a isso foi o do Boticário. Não ficou claro que os demais entrevistados tenham essas angústias, na verdade porque eles pensam primeiro no mercado brasileiro, demonstrando não possuírem ainda um pensamento global, conforme já foi explicado na análise.

Parte das empresas pesquisadas faz algumas adaptações no posicionamento de suas marcas, como prega Kapferer (2004; 2005); já outras optaram pela padronização, próximo do que pregava Levitt (1983). No que tange aos segmentos-alvos, apenas Totvs, Carmen Steffens e Via Uno demonstraram, de alguma forma, seguir as recomendações de Craft (2004) para selecionar segmentos-alvo em mercados estrangeiros: buscar por pontos em comum entre os clientes, em características psicográficas e relacionadas ao estilo de vida. Em linhas gerais, as empresas foram alvo da escolha de terceiros.

As adaptações em produto que mais acontecem dizem respeito ao corte ou aumento da quantidade de produtos na linha para serem vendidos no exterior. Adaptações para realizar modificações em fórmulas ou modelos ocorrem menos. Os produtos são projetados para atender às necessidades de um mercado nacional, mas atendem também às necessidades do mercado global (KEEGAN, 2005; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). E a estratégia de comunicação é toda desenvolvida no Brasil e adaptada em alguns casos (como foi visto por OLIVEIRA; CRESCITELLI, 2008) e os parceiros locais se limitam a desenvolver atividades promocionais.

Considerando as estratégias de produto global (KEEGAN, 2005; KOTABE; HELSEN, 1999), encontram-se três das quatro mostradas a seguir, sendo que oito das dez empresas fazem adaptações tanto na linha de produtos quanto na comunicação (mensagem ou veículos):

a) extensão dupla: Via Uno;
b) extensão do produto e adaptação da comunicação: Fisk;
c) extensão da comunicação e adaptação do produto: nenhuma empresa;
d) adaptação dupla: Bob’s, Cantão, Carmen Steffens, CCAA, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto e Totvs.

O caso que mais se aproxima de um produto global, ou seja, que é desenvolvido para ser global (KEEGAN, 2005; KOTABE; HELSEN, 1999; KEEGAN; GREEN, 2003) é o do Spoleto, segundo declaração do entrevistado, pois ainda não pôde ser comprovado na prática.

O preço é adaptado tanto em função dos custos quanto do cenário competitivo local.

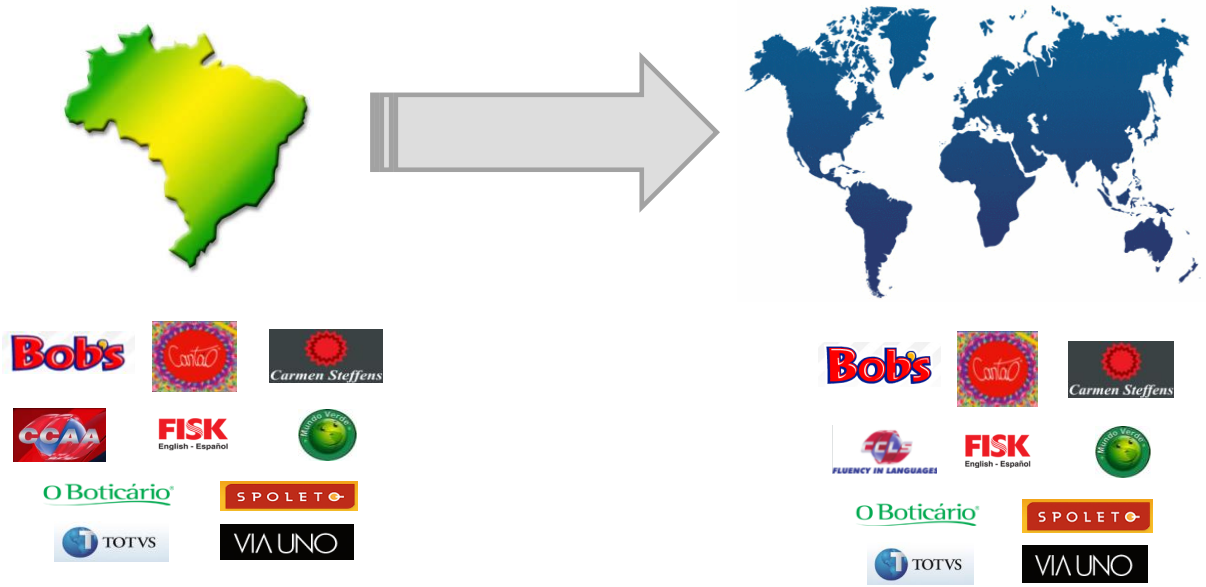
A distribuição é adaptada por quase todas as empresas pesquisadas. A escolha dos parceiros – seja de distribuidores, operadores locais ou diretamente franqueados – é, sem dúvida, uma preocupação das empresas que se internacionalizam. O entrevistado do Spoleto comentou que os gestores da marca Domino's Pizza no mundo têm a crença, baseada em experiências passadas, de que, para conquistar um país, é preciso contratar quatro operadores, em média, até acertar. Os problemas enfrentados pelo Spoleto com os parceiros no México e na Espanha foram tantos que o entrevistado declarou que "agora a gente tem de fato uma presença internacional, antes a gente tinha uma luta internacional".

A preocupação com a escolha dos parceiros de negócios encontrada na pesquisa de campo vai ao encontro do que afirmaram Tanure *et al*. (2007) de que a confiança nas relações é muito importante para os empresários brasileiros em processos de internacionalização. E talvez seja por isso que eles acabem optando pela internacionalização, após serem procurados por interessados, que, muitas vezes, são franqueados locais ou indicados por eles (O Boticário) e pessoas de países próximos psiquicamente (Mundo Verde e Bob's).

Em relação à estrutura, as empresas não contam, ainda, com gestores de marcas no exterior e as decisões relativas às marcas estão concentradas na matriz da empresa, como constatado em pesquisa anterior empreendida por Tanure *et al*. (2007). A estrutura proposta por Bartlett e Ghoshal (2003), com gerentes em todos os níveis (global, regional e local), não faz parte da realidade das empresas pesquisadas.

No que concerne à gestão das marcas propriamente dita, cabe ressaltar que as marcas pesquisadas já são sólidas no Brasil (KHAUAJA, 2008) e apenas o CCAA fez alteração na marca por decisão estratégica para se internacionalizar, conforme está representado na figura a seguir (Figura 15):

**Figura 15 - A internacionalização das marcas pesquisadas**




Fonte: elaborado pela autora com base nas logomarcas encontradas nos *sites* das empresas

Os elementos críticos para a gestão de marcas globais, que haviam sido levantados na revisão bibliográfica, são agora organizados por ordem de importância de acordo com a quantidade de menções dos entrevistados na pesquisa de campo (ver Quadro 29, a seguir):

**Quadro 29 – Pontos críticos para a gestão das marcas pesquisadas**

| PONTO CRÍTICOS PARA A GESTÃO DE MARCAS GLOBAIS | MENÇÕES | EMPRESAS |
|---|---|---|
| Pensar globalmente, mas agir localmente, ou seja, aceitar adaptações no composto da marca, quando necessárias | PC8 – 18<br>PC9 – 12<br>PC10 – 17<br>PC11 – 19 | Bob's, Cantão, Carmen Steffens, CCAA, Fisk, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto, Totvs, Via Uno |
| Definir uma única identidade global para a marca e posicioná-la nos diferentes mercados de acordo com o contexto e as necessidades de cada mercado | PC 6 – 16<br>PC7 – 8 | Bob's, Cantão, Carmen Steffens, CCAA, Fisk, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto, Totvs, Via Uno |
| Ser uma organização orientada para a marca como recurso estratégico, com foco no longo praz. | PC1 – 15 | Bob's, Cantão, Carmen Steffens, CCAA, Fisk, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto, Totvs, Via Uno |
| Construir a marca "de dentro para fora" da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização | PC2 – 15 | Bob's, Cantão, Carmen Steffens, Fisk, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto, Totvs, Via Uno |
| Desenvolver um sistema que permita a comunicação entre países e a troca de informações e experiências | PC13 – 11 | Bob's, Carmen Steffens, CCAA, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto, Totvs, Via Uno |
| Ser consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo | PC12 – 10 | Cantão, Carmen Steffens, Fisk, Mundo Verde, Spoleto, Totvs, Via Uno |
| Contar com um gestor global da marca, que deve desenvolver a estratégia global da marca, assim como alternativas de programas de construção de marcas para serem executados nos diversos países | PC14 – 8<br>PC15 – 8 | Bob's, Carmen Steffens, CCAA, O Boticário, Spoleto, Totvs, Via Uno |
| Ter gerentes de marca competentes nos diversos países, capazes de adotar ou adaptar a estratégia global, de | PC16 – 10<br>PC17 – 3 | Bob's, Carmen Steffens, CCAA, Spoleto, Totvs, Via Uno |

| | | |
|---|---|---|
| contribuir para a equipe global, de executar os programas de construção de marcas, inovando quando possível e/ou necessário e de comunicar-se com os diversos países onde a marca estiver presente | PC18 – 6<br>PC19 – 2 | |
| Identificar os segmentos-alvo da marca, considerando a seleção de países-alvo e a seleção de segmentos em cada país | PC4 – 5<br>PC5 – 6 | Bob's, Cantão, Carmen Steffens, Mundo Verde, Totvs, Via Uno |
| Definir uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento | PC3 – 3 | Spoleto, Totvs |

No quadro apresentado, foi organizado aquilo que foi analisado no capítulo anterior, relacionando-se as proposições aos pontos críticos levantados na revisão bibliográfica. Verifica-se que os pontos mais críticos para as empresas pesquisadas são as adaptações no composto de marketing e as definições de identidade e posicionamento globais, com adaptações no posicionamento, se necessário. As organizações pesquisadas são orientadas para a marca como recurso estratégico e a constroem "de dentro para fora" da organização. Além disso, elas demonstraram preocupação com a comunicação e a troca de informações entre países, que acontece, com mais freqüência, sem um sistema formal, via internet e funcionários localizados no exterior. O fluxo de comunicação acontece mais entre matriz e operações do que entre as operações.

No fim do quadro, com menos menções, encontram-se os pontos relacionados à presença de gerentes de marca locais, a identificação de segmentos-alvos e a definição da estratégia global da marca desde o seu lançamento.

Cabe, ainda, analisar a utilização da marca de origem, que foi incluída neste estudo pela crença de que ela poderia ter um papel contributivo na construção das marcas brasileiras analisadas, como tinha sido constatado por Alcazar *et al*. (2007) e Lucena (2009). Contudo, as empresas pesquisadas não fazem uso da marca Brasil. Mesmo quem deixa claro que é marca brasileira diz que não é o foco da estratégia de inserção da marca no exterior. Parece que a utilização da marca de origem seria uma "muleta" para a construção da marca ou mesmo haveria algum risco por uma possível imagem negativa da marca Brasil no exterior, levantando o temor de sofrer preconceitos (SCHOOLER, 1965; ETTENSON, 1993; MANTAI *et al*., 1997). Assim, a menção à origem da oferta funciona apenas para reforçar os atributos que as marcas já possuem, como beleza feminina (O Boticário), alegria (Cantão) e Amazônia (Mundo Verde).

Por fim, deve-se mencionar, mais uma vez, a dificuldade que os entrevistados tiveram de avaliar o sucesso na internacionalização das empresas, atribuindo notas para as proposições que haviam sido sugeridas no estudo de Zou e Cavusgil (2002). O ocorrido evidenciou, entre outros aspectos, que as empresas pesquisadas ainda estão começando sua internacionalização e, principalmente por essa razão, os entrevistados não se sentiram aptos a atribuir as notas.

Os resultados das análises mostram que é possível propor uma sistematização do processo de construção e de gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas. A sistematização proposta leva em conta que as empresas pesquisadas ainda não estão maduras nos seus processos de internacionalização, portanto, há alguns pontos críticos, que não foram praticados por essas empresas, mas que constam da literatura e que serão considerados na proposta de sistematização. A proposta de sistematização é genérica, e não específica para empresas franqueadoras.

A proposta de sistematização considera, inicialmente, o modelo mental dos dirigentes, que é pré-requisito para a internacionalização de empresas.

**Modelo mental dos dirigentes**

- desenvolver visão global do mundo;
- manter pensamento de longo prazo;
- ter foco no crescimento da organização;
- acreditar no potencial da organização;
- ter ousadia;
- ter postura proativa;
- pensar globalmente e agir localmente;
- disseminar esse modelo mental para toda a organização.

Com esse modelo mental, é possível partir para a primeira etapa que é formar as bases para a internacionalização.

**Bases para a internacionalização**

- buscar conhecimento a respeito dos trâmites burocráticos e legais para a internacionalização das empresas;
- investir no conhecimento dos mercados externos;
- investir em recursos internos para a internacionalização;
- considerar a formação de associações de empresas para a troca de experiências e a colaboração no processo de internacionalização;
- buscar de forma proativa a ajuda de entidades brasileiras que invistam na internacionalização e empresas;
- colaborar com essas entidades no sentido de formar melhores práticas.

Uma vez formadas as bases para a internacionalização, é possível sistematizar a gestão de marcas em processos de internacionalização de empresas.

**Gestão de marcas**

- ser uma organização orientada para a marca como recurso estratégico;
- construir a marca "de dentro para fora" da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização;
- definir uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento, se a empresa estiver começando a operar;
- definir uma estratégia global para a marca, respeitando o patrimônio da marca construído, se a empresa já existir;
- (re)definir a identidade da marca para ser utilizada em âmbito global e ser fiel a essa identidade;
- considerar a utilização da marca de origem como uma das características da identidade da marca;
- registrar a marca no maior número possível de países;
- construir marca sólida no mercado interno antes de partir para a internacionalização, se a opção for pelo processo gradual;
- ter consciência de que é necessário construir a marca novamente em cada mercado-alvo, se a opção for pelo processo gradual;

- investir na construção da marca em cada mercado-alvo, se a empresa nascer global;
- definir a estratégia de segmentação e os segmentos-alvos (países e/ou públicos) – escolher em vez de ser escolhido;
- definir o posicionamento da marca em cada mercado, de acordo com a identidade da marca, as necessidades e os desejos do segmento-alvo e o cenário competitivo;
- garantir a consistência na gestão da marca ao longo do tempo e ao redor do mundo.

A fim de deixar mais clara a sistematização, foram separadas as considerações a respeito do composto de marca.

**Composto de marca**

- definir os elementos do composto de marca com base no posicionamento da marca.
- desenvolver linha(s) de produtos que atenda(m) o mercado global;
- desenvolver estratégia de comunicação para o mercado global, mas fazer adaptações sempre que necessário;
- utilizar ferramentas de comunicação de acordo com os objetivos de marketing em cada mercado-alvo;
- definir a estratégia de preços com base na demanda e na concorrência, além dos custos;
- definir a estratégia de distribuição, pensando na forma mais eficaz de tornar o produto disponível para o cliente final;
- definir os critérios para a seleção dos distribuidores no exterior;
- fazer seleção criteriosa dos distribuidores no exterior;
- duscar distribuidores que estejam alinhados com os valores da organização e com a identidade da marca.

E, por fim, são incluídos os aspectos relacionados à infra-estrutura na sistematização do processo de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização de empresas.

**Infra-estrutura**

- ter um gestor global da marca, que seja o guardião da marca na empresa;

- montar infra-estrutura de marketing global (equipe para planejar e executar a estratégia global da marca);
- fomentar a comunicação e a troca de experiências entre os países;
- transmitir aos parceiros de negócios os valores da organização e a identidade da marca para poder construir a marca “de dentro para fora” em cada mercado-alvo;
- garantir que os parceiros de negócios locais compreendam a estratégia global da marca e a executem de forma a se manterem fieis à identidade global da marca;
- logo que a empresa tiver porte suficiente, contratar gestores de marca regionais ou locais capazes de adotar ou adaptar a estratégia global, de contribuir para a equipe global, de executar os programas de construção de marcas, inovando quando possível e/ou necessário e de comunicar-se com os diversos países onde a marca estiver presente.

A sistematização do processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização de empresas no mundo globalizado é apresentado na figura a seguir (Figura 16).

**Figura 16 – Sistematização do processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização de empresas**

**Modelo mental dos dirigentes**

- desenvolver visão global do mundo;
- manter pensamento de longo prazo;
- ter foco no crescimento da organização;
- acreditar no potencial da organização;
- ter ousadia;
- ter postura proativa;
- pensar globalmente e agir localmente;
- disseminar esse modelo mental para toda a organização.

**Bases para a internacionalização**

- buscar conhecimento a respeito dos trâmites burocráticos e legais para a internacionalização dasempresas;
- investir no conhecimento dos mercados externos;
- investir em recursos internos para a internacionalização;
- considerar a formação de associações de empresas para a troca de experiências e a colaboração no processo deinternacionalização;
- buscar de forma proativa a ajuda de entidades brasileiras que invistam na internacionalização eempresas;
- colaborar com essas entidades no sentido de formar melhores práticas.

**continua**

**conclusão**

**Gestão de marcas**

- ser uma organização orientada para a marca como recurso estratégico;
- construir a marca "de dentro para fora" da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização;
- definir uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento, se a empresa estiver começando a operar;
- definir uma estratégia global para a marca, respeitando o patrimônio da marca já construído, se a empresa já existir;
- (re)definir a identidade da marca para ser utilizada em âmbito global e ser fiel a essa identidade;
- considerar a utilização da marca de origem como uma das características da identidade da marca;
- registrar a marca no maior número possível de países;
- construir marca sólida no mercado interno antes de partir para a internacionalização, se a opção for pelo processo gradual;
- ter consciência de que é necessário construir a marca novamente em cada mercado-alvo, se a opção for pelo processo gradual;
- investir na construção da marca em cada mercado-alvo, se a empresa nascer global;
- definir a estratégia de segmentação e os segmentos-alvos (países e/ou públicos) – escolher em vez de ser escolhido;
- definir o posicionamento da marca em cada mercado, de acordo com a identidade da marca, as necessidades e os desejos do segmento-alvo e o cenário competitivo;
- garantir a consistência na gestão da marca ao longo do tempo e ao redor do mundo;

+

**Composto de marca**

- definir os elementos do composto de marca com base no posicionamento da marca;
- desenvolver linha(s) de produtos que atenda(m) o mercado global;
- desenvolver estratégia de comunicação para o mercado global, mas fazer adaptações sempre que necessário;
- utilizar ferramentas de comunicação de acordo com os objetivos de marketing em cada mercado-alvo;
- definir a estratégia de preços com base na demanda e na concorrência, além dos custos;
- definir a estratégia de distribuição, pensando na forma mais eficaz de tornar o produto disponível para o cliente final;
- definir os critérios para a seleção dos distribuidores no exterior;
- fazer seleção criteriosa dos distribuidores no exterior;
- buscar distribuidores que estejam alinhados com os valores da organização e com a identidade da marca.

**Infra-estrutura**

- ter um gestor global da marca, que seja o guardião da marca na empresa;
- montar infra-estrutura de marketing global (equipe para planejar e executar a estratégia global da marca);
- fomentar a comunicação e a troca de experiências entre os países;
- transmitir aos parceiros de negócios os valores da organização e a identidade da marca para poder construir a marca "de dentro para fora" em cada mercado-alvo;
- garantir que os parceiros de negócios locais compreendam a estratégia global da marca e a executem de forma a se manterem fieis à identidade global da marca;
- logo que a empresa tiver porte suficiente, contratar gestores de marca regionais ou locais capazes de adotar ou adaptar a estratégia global, de contribuir para a equipe global, de executar os programas de construção de marcas, inovando quando possível e/ou necessário e de comunicar-se com os diversos países onde a marca estiver presente.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando o objetivo desta tese foi definido, em 2005, apesar de o Brasil já fazer parte do grupo dos BRIC, havia certo pessimismo quanto ao desempenho no mundo globalizado. Faziam-se muitas comparações com os resultados apresentados pelos demais países BRIC, especialmente Índia e China, e o Brasil sempre aparecia em posição desvantajosa. Contudo, na época o cenário macroeconômico era favorável ao país: os preços das *commodities* estavam elevados e a economia norte-americana, um dos principais importadores, estava aquecida. E mesmo assim, o país não obtinha sucesso no âmbito internacional, como ocorria com os demais países em desenvolvimento.

Apesar de a sua participação no comércio exterior e no IED mundial ainda ser muito pequena, é evidente que, nos dois últimos anos, o país aumentou sua presença nesse cenário, por meio da participação em fóruns e discussões com lideranças de outros países. A crise econômica mundial deflagrada, em 2008, acabou por trazer mais confiança ao país, que não foi tão afetado pela crise como se esperava. O pessimismo, desse modo, tem aos poucos se transformado em otimismo. Ocorre, na verdade, mais do que isso: vai surgindo uma mentalidade global, o país começa a definir seu papel na comunidade internacional e as empresas nacionais investem para aumentar sua competitividade nesse âmbito.

Considerando esse contexto, nesta tese procurou-se contribuir para incentivar essa mentalidade global e ampliar a compreensão de que a gestão de marcas é um fator extremamente importante na estratégia de internacionalização de empresas. Sendo o Brasil tradicionalmente um exportador de *commodities*, produtos sem marca, neste estudo procurou-se mostrar que, por meio da gestão de marcas, as empresas podem competir no exterior com uma oferta diferenciada, de maior valor agregado, reduzindo a dependência da competição com base em preços e custos, o que havia se tornado muito difícil em conseqüência das características de países como Índia e China.

O objetivo, nesta tese foi analisar o processo de construção de marcas e de sua gestão no âmbito da estratégia de internacionalização e inserção de empresas no mundo globalizado.

Para a consecução desse objetivo, foram pesquisados os dois temas pertinentes – internacionalização de empresas e gestão de marcas – em termos gerais e, mais especificamente, no contexto brasileiro. Foi, ainda, realizada uma pesquisa de campo qualitativa, de caráter exploratório, com dez empresas franqueadoras brasileiras (Bob's, Cantão, Carmen Steffens, CCAA, Fisk, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto, Totvs e Via Uno)

A experiência de tais empresas pesquisadas revela a importância do investimento na gestão de marcas, tanto interna quanto externamente. Em primeiro lugar, essas empresas só foram procuradas por terceiros que visavam levar suas marcas para o exterior porque essas marcas são sólidas no Brasil. Em segundo lugar, quase todas as empresas se internacionalizaram por meio do sistema de franquias, cuja essência está na marca. Mesmo o Cantão que, por enquanto, apenas exporta para o exterior demonstrou zelo pela gestão da marca nos mercados em que atua.

A gestão de marcas não é um mero detalhe na estratégia de internacionalização das empresas; ao contrário, pode ser impulsionadora para o aumento da participação do Brasil no comércio exterior e no IED mundial, agregando valor para seus produtos, ainda que eles sejam *commodities* na sua essência, pois produtos como frango e soja também podem ter marca.

Entretanto, a fim de que as empresas possam fazer uma gestão eficaz de suas marcas em processos de internacionalização, é preciso começar com um modelo mental voltado para a internacionalização. Ao mesmo tempo em que isso implica uma postura mais ousada e proativa, também exige um pensamento de longo prazo e investimento em estrutura e em processos.

Como entrantes tardias, as empresas brasileiras não precisam se sentir intimidadas, basta levar em conta as experiências bem-sucedidas das empresas mencionadas ao longo desta tese, tanto na fundamentação teórica – estudos realizados por outros autores – quanto na pesquisa de campo. Aprender com os erros das empresas que ingressaram antes no mercado internacional, assim como com seus próprios erros, sempre mantendo o foco no crescimento da organização, é o caminho eficaz.

Em processos de internacionalização, depara-se com muitas dificuldades, de acordo com o que mostrou a pesquisa de campo empreendida. Mas as primeiras multinacionais, oriundas de países desenvolvidos, também erraram, aliás ainda erram. O livro *Brand Failures* (HAIG, 2003) conta histórias surreais sobre erros em processos de internacionalização de marcas de grandes empresas multinacionais. Por isso, se, por um lado, nascer global seria uma forma de recuperar o atraso brasileiro, por outro lado, uma inserção gradual permite o aprendizado e a chance de corrigir o rumo, reduzindo o risco. O importante é que os dirigentes desenvolvam e mantenham modelo mental direcionado para a internacionalização e construam as bases para a sua realização.

Embora os entrevistados na pesquisa de campo não tenham reclamado da falta de apoio ou de incentivos externos, geralmente governamentais, é importante que sejam realizados investimentos para a estruturação da inserção do país no mercado global. É premente, também, a definição dos setores de investimento, dos países-alvo e, antes disso, da própria vocação exportadora do país, dos setores em quem somos – ou nos quais gostaríamos de ser – competitivos: no que somos bons ou no que queremos ser bons? qual é o nosso posicionamento?

Assim como ocorre com as empresas, o país precisa de um planejamento estratégico, com objetivos, estratégias e metas mensuráveis, no curto e no longo prazos. Assim, por exemplo, ficaria mais fácil definir em quais setores investir e em quais eventos internacionais as empresas brasileiras devem participar, já que para participar desses eventos organizados por entidades governamentais no exterior seria preciso ter aderência ao plano estratégico.

Esse plano, obviamente, serviria de ponto de partida para repensar a marca Brasil. A identidade da marca necessita ser definida com base no plano estratégico traçado para o país, e não com base na imagem que os turistas possuem a respeito dele, uma vez que isso só reforça os estereótipos e não leva à construção de novos paradigmas. Ainda que seja verdade que, no país, há praias bonitas, beleza feminina e ótimo desempenho no futebol e que evidentemente, o brasileiro pode se orgulhar disso, o que há mais? o que mais é necessário?

A marca Brasil não deveria ser utilizada de forma obrigatória, aleatória e, até mesmo, leviana por apenas algumas empresas ou alguns setores. As empresas que reforçassem a identidade da

marca Brasil no mundo deveriam utilizá-la, assim a marca do país se beneficiaria da marca da empresa e vice-versa. Ficou claro, na pesquisa de campo, que a utilização da marca Brasil somente terá adesão ativa por parte das empresas o dia em que a marca for forte no momento em que seus atributos forem relevantes para essas empresas.

Outros dois fatores que contribuiriam para a construção de marcas brasileiras no exterior seriam a adesão ao Tratado de Madrid para facilitar o registro de marcas em âmbito internacional, tornando o processo mais ágil e menos caro para as empresas, e o investimento em inovação. É possível construir marca para produtos *commodities*, mas é, sem dúvida, mais fácil quando há uma diferenciação de fato na oferta. O composto de marca (produto, preço, distribuição e comunicação) entrega a promessa da marca, assim se o produto for inovador, a promessa da marca pode ser mais ousada.

Segundo o *ranking* 2008 do escritório americano de patentes (*United States Patent and Trademark Office* – USPTO), o Brasil registrou apenas 101 patentes, contra 1546 da China e 636 da Índia, dois dos países que mais se desenvolvem no mundo. Se a comparação é feita com países como Malásia, também será visto que esse registrou mais patentes que o Brasil. Além disso, o registro brasileiro de patentes caiu 12% na comparação entre o período de 2005-2008 e o de 2001-2004, enquanto o da China quase dobrou (OLIVEIRA, 2009).

Ainda há, portanto, muito a ser feito para que mais empresas brasileiras invistam de maneira estruturada na sua internacionalização. Enquanto algumas tendências são desanimadoras, outras mostram que o país está no rumo certo. No início da pesquisa de campo, em junho deste ano, 59 empresas franqueadoras haviam se internacionalizado. Mas, passados apenas cinco meses, o número já subiu para 66. É nesse cenário, pois, que o presente estudo contribui com uma sistematização das práticas de gestão de marcas mais produtivas para a inserção de empresas brasileiras no mundo globalizado. Hoje ainda há poucas empresas que se internacionalizaram e foram bem-sucedidas nesse processo; todavia, a expectativa é que, em poucos anos, não sejam mais poucos casos de muito sucesso, mas, sim, muitos casos de muito sucesso.

**Limitações do estudo**

A pesquisa de campo conduziu a informações relevantes e ajudou a cumprir os objetivos do estudo. É importante, contudo, reconhecer que a abordagem exploratória, o procedimento qualitativo e os métodos aqui adotados possuem uma série de limitações. Em pesquisas exploratórias, o importante é descobrir explicações possíveis para o fato, as quais serão posteriormente investigadas, não sendo, pois, simplesmente tomadas como verdade. Além disso, as pesquisas qualitativas são subjetivas porque se baseiam principalmente nas crenças, perspectivas e predisposições do pesquisador em relação ao tema estudado.

A seleção das empresas para participar da pesquisa, além da peculiaridade de serem empresas franqueadoras, dependeu do interesse e da autorização delas e do acesso à pesquisadora a informações relevantes para a análise, assim como da disponibilidade dos entrevistados para conceder as entrevistas, no prazo definido para a coleta de dados. E o método escolhido para a análise dos dados, a análise de conteúdo, é subjetivo porque depende da interpretação de quem analisa o material.

Houve também alguns aspectos pontuais relacionados à pesquisa de campo que necessitam ser reconhecidos. Com relação às entrevistas, ao analisá-las, foram percebidas diferenças entre as realizadas com os sócios das empresas, ou pessoas muito envolvidas com a gestão da marca e/ou o processo de internacionalização, e as realizadas com funcionários que exerciam outras funções. Aqueles puderam contribuir mais. Considerando que foram calculadas freqüências para menções, não se sabe, por exemplo, se o Spoleto teve mais dificuldades que as demais empresas ou o entrevistado, sócio da empresa, conhecia mais o processo e mencionou tais dificuldades. Mas a variabilidade é inerente à pesquisa qualitativa.

Outra consideração, ainda, necessita ser realizada, dessa vez relativa ao fato de que, como as empresas estavam em estágios distintos de internacionalização, nem sempre as perguntas do roteiro eram aplicáveis. Entende-se que isso faz parte da pesquisa qualitativa, pois a aplicação do roteiro é flexível. Com isso, alguns temas foram mais explorados do que outros em cada uma das entrevistas, dependendo do grau de internacionalização da empresa, do envolvimento do entrevistado com o tema e até de sua eloqüência.

Cabe mencionar, por fim, que, no que se refere à proposição MO2, relativa à utilização de selo de entidade brasileira nas transações internacionais, atrelada à marca da empresa, ela pode ter sofrido a influência do fato de os entrevistados terem tomado contato com a pesquisa por meio da ABF, que apoiou o estudo.

**Recomendações para estudos futuros**

Há um vasto campo e um longo caminho a ser percorrido, tanto por acadêmicos quanto por empresários brasileiros, para aumentar a participação do Brasil no mundo globalizado. Neste estudo, procurou-se contribuir nesse sentido, mas há ainda muito a ser feito. Em relação ao próprio tema da tese – a gestão de marcas em processos de internacionalização –, muitas pesquisas podem ser feitas.

O presente estudo foi realizado com 10 empresas franqueadoras de um universo de 59 na época, que atualmente é de 66. O estudo poderia ser estendido para um número maior de empresas, idealmente todas elas. Quanto mais experiências de empresas brasileiras que se internacionalizaram forem coletadas, analisadas e divulgadas, maior será o aprendizado para estruturar iniciativas futuras.

Outra sugestão seria realizar pesquisa quantitativa sobre o papel contributivo da gestão de marcas em processos de internacionalização de empresas. Isso poderia ser analisado em universos de empresas brasileiras exportadoras e de empresas brasileiras com IED. A sistematização proposta neste estudo poderia servir de ponto de partida.

Considerando que o Brasil é um forte produtor de *commodities*, caberia também fazer pesquisas sobre a construção de marcas de produtos *commodities*. Sugere-se, ainda, a realização de estudos que contribuam para a definição da identidade da marca Brasil e para a sua utilização, de maneira estratégica, por empresas brasileiras.

Fala-se muito em incentivo governamental, mas a academia pode exercer importante papel, no cenário, com pesquisas que fomentem o conhecimento e incentivem empreendedores brasileiros a estruturar suas empresas para competir em nível global.

# REFERÊNCIAS


AAKER, D. A. **Managing brand equity**: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991.

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

_____. **Marcas**: Brand Equity gerenciando o valor da marca. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. **Estratégia de portfólio de marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. **Harvard Business Review.** Boston, v. 77, n. 6, p. 137-45, nov./dec. 1999.

_____ . **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

ABF – Associação Brasileira de Franchising. **Cartilha o que é franquia?** Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 31/03/2009a.

_____. **Newsletter 121**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 24/04/2009b.

_____. **Desempenho do setor de franquias**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 24/04/2009c.

**ABICALÇADOS** – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>. Acesso em 6 /03/2009.

ACCENTURE. Multinacionais que emergem. **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 71, p. 1-6, nov./dez. 2008.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 23, n.1, p. 1-27, 1st quarter 1992.

ALASHBAN, A. A. *et al*. International brand-name standardization/adaptation: antecedents and consequences. **Journal of International Marketing**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 22-46, 2002.

ALCAZAR; M. R. *et al*. 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.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMA – American Marketing Association. **Definition of marketing**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em 1/10/2009.

AMOS, J. H. JR. Franchising, more than any act of government, will strengthen the global economy. **Franchising World**. [S.l.], v. 33, n. 4, p. 8, 2001.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 17, n. 3, p. 1-26, fall 1986.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**. New York, v. 30 n.1, p. 65-94, *spring* 2000.

ANHOLT, S. Ferramenta para o desenvolvimento. **HSM Management**, São Paulo, n. 44, maio/junho 2004.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

**APEXBRASIL** – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br>. Acesso em 6/03/2009.

ARAÚJO, A. G. A peso de ouro: duas renomadas consultorias internacionais divergem sobre o valor das grandes marcas. **Revista Marketing**. São Paulo, n. 405, p. 18-20, ago. 2007.

ARNOLD, D. J.; QUELCH, J. A. New strategies in emerging markets. **Sloan Management Review**. [S.l.], p. 7-20, fall 1998.

ARRUDA, C. *et al*. Politec: Brazilian IT services with global reach. *In*: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

AWAD, E. **Mr. Fisk**: a trajetória do presidente de uma das maiores redes de escolas de idiomas do mundo. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2008.

BALABANIS, G.; DIAMANTOPOULOS, A. Brand origin identification by consumers: a classification perspective. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 16, n.1, p. 39-71, 2008.

BALESTRINI, P. P. *et al*. Is Europe a brand? an exploratory study of consumer perceptions. **Journal of International Marketing & Marketing Research**. [S.l.], v. 28, n. 3, p. 127-42, oct. 2003.

BANERJEE, S. Strategic brand-culture fit: a conceptual framework for brand management. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 15, n.5, p. 312-321, may 2008.

BARBOSA, L. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARRETTO, A.; ROCHA, A. da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARROS, O. de; GIAMBIAGI, F. (Org.). **Brasil globalizado**: o Brasil em um mundo surpreendente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global – lessons from late movers. **Harvard Business Review**. Boston, p. 132-42, march-april. 2000.

_____. What is a global manager? **Harvard Business Review** – The best of HBR 1992. Boston, p. 1-10, aug. 2003.

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 1970.

BAUMANN, R. Uma visão econômica da globalização. *In*: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEDBURY, S. **O novo mundo das marcas**: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BEVERLAND, M.; LINDGREEN, A. Using country of origin in strategy: the importance of context and strategic action. **Journal of Brand Management.** [S.l.], v. 10, n. 2, p. 147-167, nov. 2002.

BILKEY, W. J. Country-of-origin effects on product evaluations. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke v. 13, n. 1, p. 89-99, spring/summer 1982.

BLUNDI, M. D. S.; ROCHA, E. O medo do estrangeiro: franquia, etnocentrismo e alteridade. *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

**BOB'S**. Disponível em: <http://www.bobs.com.br>. Acesso em: 01/06/2009.

BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 8, n.4, p. 12-36, july 2000.

BRAND FINANCE. **Brand Finance Banking 500**. Disponível em: <http://www.brandfinance.com/>. Acesso em: 9/02/2009.

BREDARIOLI, C. Marca do Brasil ainda é fraca no mercado global. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, ed. 1220, p. 58, 7 ago. 2006.

BRITO, V. F. *et al*. O processo de internacionalização da Petroflex Indústria e Comércio S.A. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD, 2007, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: X SEMEAD, 2007.

BRITTO, R. P. **Competição global**: uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 21, n.1, p. 89-97, jan. 2000.

**BSCA** – Brazilian Specialty Coffee Association. Disponível em: <http://www.bsca.com.br>. Acesso em: 20/10/2009.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

_____. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies.** Basingstoke, v. 29, n. 3, 3rd quarter 1998.

BUCKLEY, P. Is the international business research agenda running out of steam? **Journal of International Business Studies**.Basingstoke, v. 33, n.2, p. 365-373, 2002.

**CANTÃO**. Disponível em: <http://www.cantao.com.br>. Acesso em: 16/10/2009.

**CARMEN STEFFENS**. Disponível em: <http://www.carmensteffens.com.br>. Acesso em: 20/10/2009.

CARNEIRO, J.; DIB; L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. São Paulo, v.2, n.1, p. 1-25, jan/.jun. 2007.

CARVALHO, L. C. F.; BARCELLOS, E. P. Petrobras: internationalization and the challenges of intercultural management. *In*: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

CASANOVA, L.; HOEBER, H. Vale: a leading emerging multinational. *In*: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

CASSANO, F. A *et al*. Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD, 2007, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: X SEMEAD, 2007.

CASTELLÓN, L. Camargo Corrêa estréia comunicação internacional. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, ed. 1294, p. 13, 4/02/2008.

CATEORA, P.; GRAHAM, J. **International marketing**. United States: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, n. 58, p. 1-21, 1994.

CAVUSGIL, S. T. Pricing for Global Markets. **The Columbia Journal of World Business**. New York, p. 66-78, *winter* 1996.

CAVUSGIL, S. T. *et al*. Curbing foreign distributor opportunism: an examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 12, n.2, p. 7-27, 2004.

**CCAA**. Disponível em: <http://www.ccaa.com.br/home/index.asp>. Acesso em: 17/10/2009.

CHAJET, J. **Tomorrow's brand leaders**. Disponível em: <http://www.interbrand.com>. Acesso em: 2/10/2009.

CHAN, K. W.; HWANG, P. Global strategy and multinationals' entry mode choice. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v.23, n. 1, p. 29-53, 1st quarter 1992.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

CHRISTODOULIDES, G. Breaking free form the industrial age paradigm of branding. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 15, n. 4, p. 291-3, march 2008.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

**COLGATE**. Disponível em: <http://www.colgate.com.br>. Acesso em: 20/10/2006.

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

COOKE, E. F. *et al*. The history of marketing thought as reflected in the definitions of marketing. **The Journal of Marketing – Theory and Practice**. [S.l.], p. 10-20, fall 1992.

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

CORTEZIA, S. L. D. **Internacionalização e aprendizagem**: um estudo sobre as micro e pequenas empresas da indústria de software do estado do Rio Grande do Sul (Brasil). São Leopoldo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

COUTINHO, L. *et al*. O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira *In*: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. (Org.). **Brasil globalizado**: o Brasil em um mundo surpreendente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRAFT, S. H. The international consumer market segmentation managerial decision-making process. **S.A.M. Advanced Management Journal**. [S.l.], v. 69, n. 3, p. 40-6, summer 2004.

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

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs is the least developed countries. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 39, n. 6, p. 957-979, sep. 2008.

CYRINO, A. B. *et al*. Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. **Caderno de Idéias**. Nova Lima, Fundação Dom Cabral, 2005.

CYRINO, A. B.; TANURE, B. Trajectories of Brazilian multinationals: coping with obstacles, challenges and opportunities in the internationalization processs. *In*: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **Marketing internacional**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DARROCH, J. *et al*. The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). **The Journal of Marketing - Theory and Practice**. [S.l.], v. 12, n.4, p. 29-38, fall 2004.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations**. Journal of Marketing**. [S.l.], v. 58, p. 37-52, out. 1994.

DIB, L. A. Caracterizando o processo de internacionalização *Born Global*: discussão sobre a conceituação empírica do fenômeno e hipóteses de pesquisa. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DOMEISEN**,** N. Is there a case for national branding. **International Trade Forum**. [S.l.], n. 1, p. 14-16, 2003.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Advances in international marketing. **International Journal of Research in Marketing**. [S.l.], n. 9, p. 291-318, 1992.

DOUGLAS, S. P. *et al*. Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 9, n. 2, p. 97-114, 2001.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 19, n.1, p. 1-31, spring 1988.

_____. Reapraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 26, n.3, p. 461-491, 1995.

EMBRATUR. **Marca Brasil**. Disponível em: <http://institucional.turismo.gov.br/mintur/UserFiles/MarcaBrasil/marcabrasil.htm>. Acesso em: 15/03/2006.

ETTENSON, R. Brand name and country of origin effects in the emerging market economies of Russia, Poland and Hungary. **International Marketing Review**. [S.l.], v. 10, n. 5, p. 14-36, 1993.

**EXAME**: Melhores e maiores. São Paulo: Edição do ano, 2004.

FAN, T.; PHAN, P. International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 38, n. 7, p. 1113-1131, dec. 2007.

FAN, Y. The national image of global brands. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v.9, n. 3, p. 180-192, jan. 2002.

FARIA, P.C.N. *et al*. Mapeamento, análise e classificação dos trabalhos acadêmicos de Marketing nos ENANPADs de 2000 a 2005. *In*: 2º EMA, 2006, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos do II EMA**. Rio de Janeiro: EMA, 2006.

FERREIRA, V. M. R. **Estratégias de marketing internacional**: um estudo de caso com produtores de café orgânico. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

FINESTRALLI, M.; GARRIDO, I. L. O uso de referência da identidade cultural brasileira no marketing internacional de produtos e marcas de luxo. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

**FISK**. Disponível em: <http://www.fisk.com.br>. Aceso em: 16/10/2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. *In*: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCIS, J. N. P. *et al*. The impact of linguistic differences on international brand name standardization: a comparison of English and Chinese brand names of Fortune-500 companies. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 10, n. 1, p. 98-116, 2002.

FREIRE, C. M.; ROCHA, A. da. O paradoxo da distância cultural. *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

FRIEDHEIM, A. **O que significa sistema de franchising e os palavrões usados por quem é desse ramo**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 31/05/2005.

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

GAO, H.; KNIGHT, J. Pioneering advantage and product-county image: evidence form an exploratory study in China. **Journal of Marketing Management**. [S.l.] v. 23, n. 3-4, p. 367-85, 2007.

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. The product and the brand. **Harvard Business Review**. Boston, p. 33-39, mar./apr. 1955.

GARRIDO, I. L. A relação entre orientação para mercado externo, performance internacional e estratégias de internacionalização. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GELDER, S. van. The new imperatives for global branding: strategy, creativity and leadership. **Journal of Brand Management**, [S.l.], v. 12, n. 5, p. 395-404, june 2005.

GHEMAWAT, P. **Redefinindo estratégia global**: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GIÃO, P. R. *et al*. O Processo estratégico de internacionalização da Gerdau. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

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

GIRALDI, J. de M. E. *et al*. Atitude de consumidores estrangeiros com relação a produtos brasileiros. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 75-90, jul./set. 2005.

GIRALDI, J. de M. E.; IKEDA, A. A. A influência dos valores dos consumidores no "efeito país de origem". *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GUIMARÃES, F. J. *et al*. Criando clássicos: um estudo sobre a gestão global da marca H.Stern. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GHOSHAL, S. *et al*. **Managing radical change**: what Indian companies must do to become world class. London: Penguin Books, 2000.

GOBÉ, M. **A emoção das marcas**: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. O. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, C. K. *et al*. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, Pedro L.C.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K. *et al*. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K. Perspectivas da análise do discurso nos estudos organizacionais. *In*: GODOI, C. K. *et al*. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. *In*: HANASHIRO, D. M. *et al*. (Org.). **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

GRISI, C. C. de H. **Uma análise de marketing sobre a expansão do comércio exterior brasileiro**. São Paulo, 2001. Tese (Livre-Docência junto ao Departamento de Administração – Disciplina Marketing), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GUEDES, A. L. Negócios internacionais e gestão internacional: de onde viemos e para onde vamos? *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

HAIG, M. **Brand failures**: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all times. London: Kogan Page, 2003.

HALL, J. Branding Britain. **Journal of Vacation Marketing**. [S.l.], v. 10, n.2, p. 171-185, march 2004.

HATCH, Mary Jo; RUBIN, James. The hermemeutics of branding. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 14, n. 1-2, p. 40-59, sep.-nov. 2006.

HAVAIANAS com o mundo a seus pés. **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 48, p.84-90, jan./fev. 2005.

HÉAU, D. *et al*. Braskem: sustainable growth strategy in a globalized world In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. *In*: ROCHA, A. da (Org.) **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

_____. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. *In*: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HEMZO, M. A. **Moderadores da preferência do consumidor entre marcas locais e globais**. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HESLOP, L. A.; PAPADOPOULOS, N. G. But who knows where or when: reflections on the images of countries and their products. *In*: PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. A. (Org.). **Product-country images: impact and role in international marketing**. London: Haworth Press, 1993.

HEWETT, K.; BEARDEN, W. O. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 65, p. 51-66, oct. 2001.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Global franchising: current status and future challenges. **The Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 101-113, 2004.

HOLDEN, B. Construindo marcas globais. *In*: TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. (Org.). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

HOLLIS, N. **The global brand**. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

HOLT, D.B.; QUELCH, J.A.; TAYLOR, E.L. How global brands compete. **Harvard Business Review**. Boston, p. 1-8, sep. 2004.

HONG, F. C. *et al*. Brand name translation: language constraints, product attributes, and consumer perceptions in East and Southeast Asia. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 10, n. 2, p. 29-45, 2002.

HONÓRIO, L. A internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados sob o foco da perspectiva motivacional. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS J. **Posicionamento competitivo**: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo: Makron Books, 1996.

HOOLEY, G. J *et al*. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**: uma perspectiva crítica. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

HYMER, S. Empresas multinacionais: a internacionalização do capital. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

IBEH K.I.N. *et al*. E-branding strategies for internet companies: some preliminary insights form the UK. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 12, n. 5, p. 355-373, june 2005.

INTERBRAND. **Best global brands 2009**. Disponível em: <HTTP://www.interbrand.com>. Acesso em: 2/10/2009.

JANK, Marcos S.; TACHINARDI, M. H.. Política comercial, negociações internacionais e internacionalização de empresas *In*: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 25-34, spring/summer 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**. London, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.

_____. Building a model of internationalisation. *In*: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. D. (Org.). **Learning in the internationalisation process of firms**. United Kingdon: Edward Elgar, 2003.

JOHANSSON, J. K. Assessing the impact of country of origin on product evaluations. **Journal of Marketing Research**. [S.l.] n. 22, p. 388-96, 1985.

JOHANSSON, J. K.; RONKAINEN, I. A. The steem of global brands. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 12, n. 5, p. 339-354, june 2005.

KAPFERER, J. N. Is there really no hope for local brands? **Journal of Brand Management**. [S.l.], v.9, n. 3, p. 163-170, jan. 2002.

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

_____. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. The post-global brand. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 12, n. 5, p. 319-324, june 2005.

KARIMI, J.; KONSYNSKI, B.R. Globalization and information management strategies. **Journal of Management Information Systems**. [S.l.], v. 7, n.4, p. 7-26, spring 1991.

KEEFE, L. What is the meaning of 'marketing'? **Marketing News**. Chicago, p. 17-18, sep. 15th , 2004.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 57, p. 1—2, jan. 1993.

_____. **Strategic brand management**: building, measuring, and managing brand equity. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KELLER, K. L.; MACHADO M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, D. M. R. **Fatores de marketing na construção de marcas sólidas**: estudo exploratório com marcas brasileiras. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. A globalização na propaganda: estudo exploratório sobre as estratégias de propaganda global. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÂO – VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: VIII SEMEAD, 2005.

_____. Construção de marcas. *In*: SERRALVO, Francisco A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KHAUAJA, D. M. R.; HEMZO, M. A. Marca Brasil: ficção ou realidade? Uma análise das iniciativas da Apex-Brasil para a construção da marca Brasil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM – INTERNEXT**, São Paulo, v.2, n.2, jan./jun. 2007.

KHAUAJA, D. M. R.; ALMEIDA PRADO, K. P. L. Contextualização das marcas. *In*: SERRALVO, Francisco A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KLEIN, N. **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KNIGHT, G. A. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v.8, n.2, p. 12-32, 2000.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 35, n. 2, p. 124-141, mar. 2004.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 19, n. 3, p. 411-432, fall 1988.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implications. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 54, p. 1-18, abr. 1990.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTABE, M. *et al*. Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 33, n. 1, p. 79-97, 1st quarter 2002.

_____. Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry: a grounded theory approach. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 38, n. 1, p. 84-106, jan. 2007.

KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as a brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. **Journal of Brand Management.** [S.l.], v. 9, n. 4-5, p. 249-261, apr. 2002.

_____. O marketing estratégico de lugares. **HSM Management**. São Paulo, v. 3, n. 44, p. 62-72, maio/jun. 2004.

_____. **O marketing de lugares**: como conquistar o crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B. Imbricamento entre os conceitos de estratégia e teorias de internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de formação de estratégias internacionais. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KRASNIKOV, A.; JAYACJANDRAN, S. The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 72, p. 1—1, july 2008.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis**: an introduction to its methodology. 2nd ed. USA: Sage Publications, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1989.

LANGOSKI, L. M. **Internacionalização de empresas via consórcio de exportação**. São Leopoldo, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

LEONIDOU, L. *et al*. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**. [S.l.], n. 55, p. 51-67, 2002.

LEUTHESSER, L. (ed.). Defining, measuring and managing brand equity: a conference summary. **Marketing Science Institute**. Cambridge, report 88-104, 1988.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review.** Boston, v. 38, n. 4, p. 45-56, july/aug. 1960.

_____. The globalization of markets. **Harvard Business Review.** Boston, v. 3, p. 92-102, may/june 1983.

LEVY, P. M. *et al*. O desenvolvimento da China e da Índia – lições e implicações para o Brasil *In*: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. (Org.). **Brasil globalizado**: o Brasil em um mundo surpreendente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LIM, L. K. *et al.* Development of Archetypes of international marketing strategy. **Journal of International Business Studies**. Baginstoke, v. 37, n. 4, p. 499-524, july 2006.

LIU, S.; JOHNSON, K. The automatic country of origin effects on brand management. **Journal of Marketing**. [S.l.],v. 34, n.1, p. 87-97, spring 2005.

LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. Brands, brand management, and the brand management system: a critical-historical evaluation. **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 31, n. 2, p. 173-190, may 1994.

LUCENA, A. Havaianas simbolizam o Brasil para o mundo. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, Ed. 1351, p. 22, 6/04/2009.

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, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MANTAI, L. *et al*. How green-claim strength and country disposition affect product evaluation and company image. **Psychology and Marketing**. [S.l.], v. 14, n.5, p. 511-537, 1997.

**MARCA BRASIL** se consolida no mercado internacional (11/05/2009). Disponível em: . Acesso em: 10/10/2009.

MARQUI, A. C. **Gestão de marcas para o mercado externo**: um estudo das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções para exportação. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARTIN, I. M.; EROGLU, S. Measuring a multi-dimensional construct: country image. **Journal of Business Research**, New York, v. 28, n. 3, p. 191-210, 1993.

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.

MARTINS, J. **A natureza emocional da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

_____. **Branding**: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MARTINS, J. R.; BLECHER, N. **O império das marcas**. São Paulo: Marcos Cobra, 1996.

MATTHIESEN, I.; PHAU, I. The 'Hugo Boss' connection: achieving global brand consistency across countries. **Journal of Brand Management**. [S.l.],v. 12, n. 5, p. 325-338, june 2005.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Evolução do comércio exterior brasileiro - 1950 a 2008**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608>. Acesso em: 6/03/2009.

MELEWAR, T. C.; WALKER, C. M. Global corporate brand building: guidelines and case studies. **Journal of Brand management**. [S.l.], v. 11, n.2, p. 157-170, nov. 2003.

MELEWAR, T. C *et al*. The influence of culture on brand building in the Chinese market: a brief insight. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 11, n.6, p. 449-461, july 2004.

_____. Danone branding strategy in China. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 13, n.6, p. 407-417, july 2006.

MELLO, R. C. de; ROCHA A. da. Internacionalização de um banco brasileiro no MERCOSUL: Itaú Buen Ayre *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MILLWARD BROWN. **Brand-Z-2009 Report**. Disponível em: <http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Content/KnowledgeCenter/BrandzRanking.aspx>. Acesso em: 10/06/2009.

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 10, n.3, p. 49-72, 2002.

MOROSINI, L. H. Stern mostra sua pedra de toque. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, ed. 1177, p. 6-7, 26/09/2005.

MULTINACIONAIS BRASILEIRAS. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, p. 21-23, out. 2009.

**MUNDO VERDE**. Disponível em: <http://www.mundoverde.com.br>. Acesso em: 18/10/2009.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. [S.l.], p. 20-35, out. 1990.

NASCIMENTO, A.; LAUTERBORN, R. **Os 4Es de marketing e branding**: evolução de conceitos e contextos até a era da marca como ativo intangível. Rio de Janeiro; Elsevier, 2007.

**NATURA**. Disponível em: <http://www.natura.com.br>. Acesso em: 20/10/2009.

**O BOTICÁRIO**. Disponível em: <http://internet.boticario.com.br/portal/site/internetbr>. Acesso em: 17/10/2009.

OLINS, W. **Corporate identity**: making business strategy visible through design. London: Thames and Hudson, 1989.

OLIVEIRA, E. C.; CRESCITELLI, E. Comunicação de marca global via *site*: padronizada ou adaptada? *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÂO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

OLIVEIRA, F. Sem patentes. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, Economia, p. 21, 2/05/2009.

OLIVEIRA JR., M. de M. Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais brasileiras. *In*: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 25, n.1, p. 45-64, 1994.

_____. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 36, n.1, p. 29-41, jan. 2005.

PAPADOPOLOUS, N. G.; HESLOP, L. A. Country equity and country branding: problems and prospects. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 9, n. 4-5, p. 294-314, 2002.

PAPPU, R. *et al*. Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships. **European Journal of Marketing**. [S.l.], v. 40, n. 5/6, p. 696-717, 2006.

_____. Country image and consumer-based brand equity: relationships and implications for international marketing. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 38, n. 5, p. 726-745, sep. 2007.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. United States: SAGE Publications, 1990.

PESSÔA, C. de O.; ROCHA, A. da. Levando o Brasil para fora:comidas brasielrias da China e das Arábias *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

PEREIRA, B. A. D. *et al*. A demarcação taxonômica acerca do fenômeno das *Born Globals* e a busca por novas evidências empíricas. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

PEREZ, C. **Signos da marca**: expressividade e sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PÉREZ-MIRANDA, R. Um guia de implementação. **HSM Management**. São Paulo, n. 44, maio-junho 2004.

PETERSON, R. A.; JOLIBERT, A. J. P. A meta-analysis of country-of-origin effects. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 4, n. 26, p. 83-101, 1995.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

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**. [S.l.], p. 34-45, fall 2005.

PHAU, I.; PRENDERGAST, G. Conceptualizing the country of origin of brand. **Journal of Marketing Communications**. [S.l.], n. 6, p. 159-70, 2000.

QUELCH, J. A. A volta da marca global. **Harvard Business Review**. Boston, p. 15-16, ago. 2003.

RAMSAY, B. Whither global branding? The case of food manufacturing. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 11, n.1, p. 9-21, sep. 2003.

RANGEL, F. C. *et al*. Análise do processo de internacionalização de uma empresa cimenteira brasileira com base em teorias selecionadas. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÂO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

REIERSON, C. Are foreign products seen as national stereotypes? **Journal of Retailing**. [S.l.], n. 42, p. 33-40, 1966.

RENNIE, M. W. Global competitiveness: born global. **The McKinsey Quarterly**. [S.l.], n. 4, p. 45-52, 1993.

RICHARDSON, R. J. *et al*. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, A.; TROT, J. **Posicionamento:** a batalha por sua mente – edição de 20º aniversário. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROCHA, A. da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A. da *et al*. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. *In*: FLEURY, A; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Internationalization patterns of Brazilian service firms. *In*: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **The rise of Brazilian multinationals**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

ROCHA, T. V. **Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial**. Um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica. São Paulo, 2007. Tese

(Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RODRÍGUEZ-PINTO, J. *et al*. Order and scale of market entry, firm resources and performance. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 41, n. 5-6, p. 590-607, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIN, M.; ROCHA, A. da. A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia. *In*: HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

RUNDH, B. International marketing behaviour amongst exporting firms. **European Journal of Marketing**. [S.l.], v. 41, n. 1-2, p. 181-198, 2007.

**SAINT-GOBAIN**. Disponível em: <http://www.saint-gobain.com>. Acesso em: 9/02/2009.

SAMIEE, S. *et al*. Brand origin recognition accuracy: its antecedents and consumers' cognitive limitations. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 36, n. 4, p. 379-97, july 2005.

SANTOS, C. R. *et al*. Segmenting wine consumers according to their involvement with appellations of origin. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 13,, n. 4/5, p. 300-312, april-june 2006.

SATO, G S.; ANGELO, J A. As exportações brasileiras de vinhos e derivados: início de processo de internacionalização. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÂO – X SEMEAD, 2007, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: X SEMEAD, 2007.

SCHOOLER, R. D. Product bias in the Central American Common Market. **Journal of Marketing Research**. [S.l.], n.4, p. 394-97, *nov*. 1965.

SCHUILING, I.; KAPFERER, J N. Real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 12, n. 4, p. 97-112, 2004.

SELLTIZ, C. *et al*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SEMPRINI, A. **Le marketing de la marque**. Paris: Liaisons, 1992.

_____. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006.

SERRALVO, F. A. **A influência das marcas na formação cultural dos usos e costumes.** São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,

SILVESTRINI, G. O papel do Brasil no mundo. **Revista Exame CEO**. São Paulo, p. 74-80, abr. 2008.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SOARES, E. *et al*. Miolo: a internacionalização de uma marca. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: X SEMEAD, 2007.

_____. Internacionalização de empresas brasileiras: as estratégias para a conquista de novos mercados. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca e distribuição**: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993.

SOUZA LEÃO, A. L. M.; MELLO, S. C. B. Stigmata: como as marcas são usadas para marcar os consumidores. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SPERS, R. G. **Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**SPOLETO**. Disponível em: <http://www.spoleto.com.br>. Acesso em: 18/10/2009.

STEENKAMP, J. *et al*. How perceived brand globalness creates brand value. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 34, n. 1, p. 53-65, *jan*. 2003.

STREHLAU, V. Marca-país: o que aconteceu em 2008. **Revista da ESPM**. São Paulo, v. 16, ed. 2, p. 60, março/abril 2009.

STREHLAU, V; BACHA, M. de L. Identidade e imagem de marca país: uma breve análise semiótica da marca Brasil. *In*: AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de empresas**: teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

STREHLAU, V *et al*. País de Origem e Etnocentrismo na Avaliação da Imagem de Marca Global: um Estudo sobre o McDonald's. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: ANPAD, 2009.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. **Sucesso made in Brasil**: os segredos das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Agora sim: prepare sua empresa para a concorrência global. **Harvard Business Review América Latina**. Santiago, v. 82, n. 9, p. 29-37, set. 2004.

TALARICO, R. F. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

TANURE, B. *et al*. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. *In*: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.), **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, M. C. **Um estudo da construção do valor da marca baseado na sua extensão.** São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **A força da marca** - como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TAVASSOLI, N. T.: HAN, J. K. Auditory and visual brand identifiers in Chinese and English. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 10, n. 2, p. 13-28, 2002.

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, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TEMPORAL, P. **Branding in Asia**: the creation, development and management of Asian brands for the global market. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2001.

_____. Branding for survival in Asia. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 12, n. 5, p. 374-78, june 2005.

**TOTVS**. Disponível em: <http://www.spoleto.com.br>. Acesso em: 20/10/2009.

TOWNSEND, J. D. *et al*. Exploring the marketing program antecedents of performance in a global company. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 12, n.4, p. 1-24, 2004.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Development and globalization**: facts and figures. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/gdscsir20071_en.pdf>. Acesso em: 14/04/2009.

URDE, M. Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. **Journal of Marketing Management**. [S.l.], n. 15, p. 117-133, 1999.

**VALE**. Disponível em: <http://www.vale.com.br>. Acesso em: 20/10/2009.

VALLASTER, C.; CHERNATONY, L. de. Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process. **Journal of Marketing Management**. [S.l.], v. 21, p. 181-203, 2005.

VANCE, P. *et al*. Um estudo sobre a internacionalização de franquias brasileiras. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD, 2007, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: X SEMEAD, 2007.

VASCONCELLOS, E. (Org.). **Internacionalização, estratégia e estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Vokswagen. São Paulo, Atlas, 2008.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. da. Expansão internacional de grandes empresas: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. *In*: ROCHA, A. da. (Org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

VIA UNO. Disponível em: <http://www.viauno.com.br>. Acesso em: 21/10/2009.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**. Cambridge, v. 80, n. 2, p. 190-207, may 1966.

VRONTIS, D.; KITCHEN, P. J. Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation. **International Journal of Business Studies**. [S.l.] v. 13, n. 1, p. 87-110, june 2005.

WAKEFIELD, K. L. Redefining the marketing concept for the 1990's. **The Journal of Marketing – Theory and Practice**. [S.l.], p. 1-16, fall/winter 1993/94.

WELLS, W. *et al*. **Advertising principles and practice**. United States: Prentice-Hall, 2000.

**WFC**. Disponível em: <http://www.worldfranchisecouncil.org/control/cpview?contentId=WFC_HOME>. Acesso em: 24/04/2009.

**WINES FROM BRAZIL**. Disponível em: <http://www.winesfrombrazil.com.br>. Acesso em: 20/10/2009.

WRIGHT, A. Technology as an enabler of the global branding of retail financial services. **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 10, n. 2, p. 83-98, 2002.

YAKIMOVA, R.; BEVERLAND, M. The brand-supportive firm: an exploration of organisational drivers of brand updating. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 12, n. 6, p. 445-60, aug./2005.

YAN, J. Nation branding: branding and the international community. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 10, n. 6, p. 447-456, aug./2003.

YADONG, L.; TUNG; R. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 38, n. 4, p. 481-498, july/2007.

YEUNG, M.; RAMASAMY, B. Brand value and firm performance nexus: further empirical evidence. **Journal of Brand Management**. [S.l.], v. 15, n. 5, p. 322-335, may/2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E. O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da Casa Valduga. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 52-69, 1996.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 66, p. 40-56, oct. 2002.

# APÊNDICES

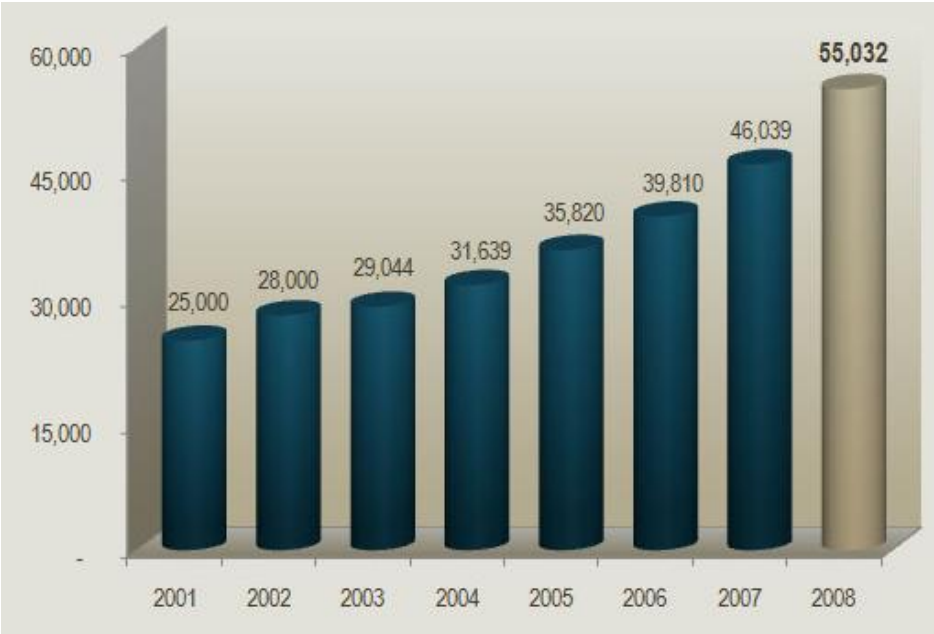
APÊNDICE 1– O SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

## APÊNDICE 1 – O SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL

Segundo pesquisa realizada pela ABF em parceria com o Programa de Administração de Varejo, da Fundação Instituto de Administração (PROVAR/FIA), as franquias movimentaram 55 bilhões de reais em 2008, representando um crescimento de quase 20% em relação ao faturamento no ano anterior. O país conta com quase mil e quatrocentas redes franqueadoras e mais de setenta mil unidades franqueadas. A ABF divide o mercado em doze setores: acessórios pessoais e calçados; alimentação; educação e treinamento; esporte, saúde, beleza e lazer; fotos, gráficas e sinalização; hotelaria e turismo; informática e eletrônicos; limpeza e conservação; móveis, decoração, presentes e imobiliárias; negócios, serviços e outros varejos; veículos e vestuário. O maior setor em faturamento é o de negócios, serviços e outros varejos, com 33% do faturamento total (ABF, 2009c).

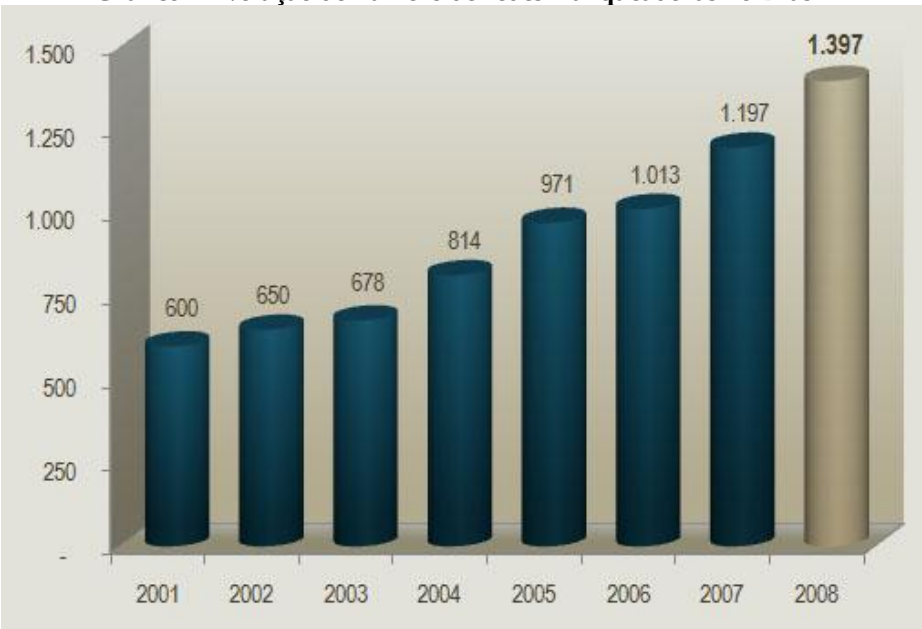
Os gráficos a seguir contêm dados da evolução do faturamento do setor de *franchising*, do número de redes de franquia e do número de unidades franqueadas, no século XXI, no Brasil.

**Gráfico – Evolução do faturamento do setor de *franchising* no Brasil**




Fonte: ABF, 2009c

**Gráfico – Evolução do número de redes franqueadoras no Brasil**




Fonte: ABF, 2009c

**Gráfico – Evolução do número de unidades franqueadas no Brasil**

Fonte: ABF, 2009c

A seguir, quadro com o *ranking* das 25 maiores redes franqueadoras, por número de unidades. Percebe-se que 22 dessas redes são brasileiras, provando como o país se desenvolveu nesse setor. Na verdade, apenas 11% das redes presentes no país são estrangeiras e 61% delas são norte-americanas, segundo dados da ABF (2009c).

**Quadro – *Ranking* das franquias no Brasil – 2008**

| Classificação | Nacionalidade | Rede | Segmento | Total de unidades |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Brasileira | O Boticário | Cosméticos e Perfumaria | 2667 |
| 2 | Japonesa | Kumon | Educação e Treinamento | 1555 |
| 3 | Brasileira | Wizard Idiomas | Escolas de Idiomas | 1246 |
| 4 | Brasileira | Colchões Ortobom | Móveis, Decoração e Presentes | 1149 |
| 5 | Brasileira | Escolas Fisk | Escolas de Idiomas | 966 |
| 6 | Brasileira | L'Acqua di Fiori | Cosméticos e Perfumaria | 966 |
| 7 | Brasileira | Hoken | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | 898 |
| 8 | Brasileira | CCAA | Escolas de Idiomas | 805 |
| 9 | Brasileira | Microlins | Educação e Treinamento | 745 |
| 10 | Brasileira | AM PM Mini Market | Negócios, Serviços e Conveniência | 725 |
| 11 | Brasileira | Bob's | Alimentação | 659 |
| 12 | Brasileira | Cacau Show | Alimentação | 653 |
| 13 | Norte-amercicana | Jet Oil | Serviços Automotivos | 622 |
| 14 | | Água de Cheiro | Cosméticos e Perfumaria | 580 |
| 15 | Norte-americana | McDonald's | Alimentação | 549 |
| 16 | Brasileira | Estapar | Serviços Automotivos | 518 |
| 17 | Brasileira | BR Mania | Negócios, Serviços e Conveniência | 517 |
| 18 | Brasileira | CNA | Escolas de Idiomas | 480 |
| 19 | Brasileira | Drogarias Farmais | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | 470 |
| 20 | Brasileira | Casa do Pão de Queijo | Bebidas, Cafés, Doces e Salgados | 450 |
| 21 | Brasileira | Localiza Rent a Car | Serviços Automotivos | 408 |
| 22 | Brasileira | Yázigi Internexus | Escolas de Idiomas | 402 |
| 23 | Brasileira | Varig Log | Negócios, Serviços e Conveniência | 304 |
| 24 | Brasileira | Habib's | Alimentação | 300 |
| 25 | Brasileira | Skill Inglês e Espanhol | Escolas de Idiomas | 291 |

Fonte: ABF, 2009c

# APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Nome da Empresa:**_____

**Segmento de atuação:**_____

**Marca (s):**_____

**Entrevistado:**_____

## Parte 1 – Histórico da empresa e Processo de internacionalização

1) Relate a história de sua empresa.
2) Em que ano sua empresa se internacionalizou?
3) O que motivou sua empresa à internacionalização?
4) Em quais países a empresa está presente (em ordem cronológica)?
5) Quais foram as razões da escolha por esses países?
6) Em todas as situações a empresa adotou o sistema de franquia? Se não, por que não?
7) Como é feito o conhecimento do mercado?
8) Como são escolhidos os franqueados?
9) Funcionários brasileiros da empresa foram para o exterior ou a empresa contratou funcionários locais?
10) Quais foram as dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização? Por quê? E o que foi mais fácil nesse processo?
11) A decisão de internacionalizar-se afetou a empresa no Brasil?

## Parte 2 – Utilização de marca no exterior

1) Como foi o processo de escolha da marca no Brasil?
2) A marca é registrada no Brasil?
3) Em que a marca se diferencia dos concorrentes?
4) Qual é o posicionamento da marca no Brasil?
5) Como esse posicionamento é comunicado para o consumidor?
6) O que pode ser destacado na trajetória de construção da marca no Brasil?

7) O Sr. acredita que sua empresa é orientada para a marca como recurso estratégico, com foco no longo prazo? Com que intensidade, de 1 a 10?
8) O Sr. diria que para sua empresa é importante construir a marca "de dentro para fora" da organização, mantendo-se fiel aos valores da organização? Com que intensidade, de 1 a 10?
9) Sua empresa definiu uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento?
10) A empresa utiliza no exterior a mesma marca (nome e logo) do Brasil? Por quê?
11) A empresa utiliza apenas a marca da empresa ou há outras marcas - de produtos? São as mesmas no Brasil ou são diferentes? Por quê?
12) A(s) marca(s) foi registrada no exterior? Com foi o processo de registro?
13) Qual é o posicionamento da marca no exterior?
14) Por que é igual (ou diferente) do Brasil?
15) A empresa adota o mesmo posicionamento em diferentes países? Se não, quais são os posicionamentos? E quais são as razões dessa decisão?
16) Como o posicionamento é comunicado para o consumidor nos diferentes países?
17) A empresa teve necessidade de fazer adaptações para a comercialização no exterior? Quais foram – no público-alvo, no produto, no preço, na loja, na localização e na comunicação? Por que foram feitas essas adaptações?
18) Descreva o processo de construção da sua marca no exterior.
19) Quais foram as dificuldades enfrentadas nesse processo?
20) O que o Sr. considera crítico nesse processo para o sucesso da empresa?
21) O que o Sr. faria diferente se pudesse voltar no tempo?
22) O Sr. acredita que sua empresa seja consistente ao longo do tempo e ao redor do mundo no que se refere à gestão da marca? Com que intensidade, de 1 a 10?
23) Que nota, de 1 a 10, o Sr. daria para o sistema de comunicação de sua empresa entre países, o seja, a troca de informações e experiências sobre a gestão da marca?
24) Quanto à estrutura, sua empresa conta com um gestor global da marca? Quais são suas funções? Ele desenvolve a estratégia global da marca? Ele desenvolve alternativas de programas de construção de marcas para serem executados nos diversos países?
25) Sua empresa contrata e mantém gerentes de marca nos diversos países? Eles são capazes de adotar ou adaptar a estratégia global? Eles são capazes de contribuir para a equipe global? Eles executam os programas de construção de marcas, inovando

quando possível e/ou necessário? Eles se comunicam com os diversos países onde a marca está presente?

**Parte 3 – Utilização da marca de origem no exterior**

1) A empresa faz uso da marca Brasil, desenvolvida pelo governo brasileiro? (mostrar logomarca). Por que sim ou por que não? Se sim, como isso ocorre? Isso ajuda na construção da marca no exterior?
2) A empresa faz uso de algum selo de entidade brasileira nas transações internacionais? Por que sim ou por que não? Se sim, como isso ocorre? Isso ajuda na construção da marca no exterior?
3) A empresa faz menção ao fato de ser uma empresa brasileira na comunicação da marca no exterior? Por que sim ou por que não? Se sim, como isso ocorre? Isso ajuda na construção da marca no exterior?
4) Se a empresa respondeu sim para alguma das 3 primeiras perguntas, perguntar quais são as associações feitas pelos consumidores locais, ou seja, quais são os atributos associados ao Brasil?
5) Dos atributos abaixo quais o Sr. acredita que são associados à sua marca no exterior:
    - Futebol – Copa do Mundo
    - Carnaval – alegria
    - Belezas naturais – praias
    - Biodiversidade – Amazônia
    - Clima tropical – sol e calor
    - Cores da bandeira – verde e amarelo
    - Diversidade cultural – miscigenação
    - Beleza feminina – modelos brasileiras
    - Pessoas descontraídas
    - Pessoas extrovertidas

**Parte 4 – Resultados da internacionalização da empresa**

1) Para as frases a seguir, dê o seu grau de concordância, com notas de 1 a 10, sendo 1 “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”.

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| • A posição estratégica de nossa empresa no mercado global é muito forte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| • Nossa empresa é muito competitiva no mercado global, em comparação aos nossos principais concorrentes brasileiros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| • Nossa participação de mercado global é muito alta em relação aos nossos concorrentes brasileiros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| • Nós conseguimos construir uma posição de liderança global no nosso mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| • Em comparação aos nossos concorrentes brasileiros, as vendas globais de nossa empresa têm crescido rapidamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| • As operações globais de nossa empresa são muito lucrativas em relação aos nossos principais concorrentes brasileiros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| • O nosso retorno sobre o investimento é maior do que o dos nossos concorrentes brasileiros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**MARCA BRASIL**

# ANEXOS

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA ABF
ANEXO 2 – LOGOMARCAS DAS EMPRESAS

## ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA ABF

São Paulo, 04 de junho de 2009

**Prezados(as) Senhores(as),**

No sentido de colaborar para o desenvolvimento acadêmico, a ABF está apoiando a realização de uma pesquisa com foco no processo de construção e gestão de marcas no exterior.

Reconhecemos a importância deste trabalho e a escassez de informações disponíveis sobre o tema, cujo resultado poderá enriquecer as estratégias de expansão internacional de redes brasileiras.

O levantamento está sendo conduzido pela Sra. Daniela Motta Romeiro Khauaja, doutoranda do programa de pós-graduação da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), e professora dos cursos de pós-graduação da Fundação Instituto de Administração (FIA) e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

A fim de dar prosseguimento à pesquisa, é necessário coletar informações por meio de entrevistas com executivos que sejam responsáveis pela internacionalização dessas empresas. Nos próximos dias a Sra. Daniela manterá contato para agendar a entrevista de acordo com a sua disponibilidade.

Está assegurado que as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e que os resultados da pesquisa serão disponibilizados para as empresas de forma agregada.

Conto com a sua colaboração!

Atenciosamente,

Rogério Feijó

Gerente de Relacionamento

## ANEXO 2 – LOGOMARCAS DAS EMPRESAS

**Figura – Logomarcas das empresas**

Fonte: *sites* das empresas