

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

MARCUS VINICIUS COSTA DE MELO E SILVA

A influência da imagem do país de origem de empresas brasileiras de alta intensidade tecnológica sobre consumidores organizacionais internacionais nas suas decisões de compra

Orientadora: Profa. Dra. Janaína de Moura Engracia Giraldi

RIBEIRÃO PRETO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

MARCUS VINICIUS COSTA DE MELO E SILVA

A influência da imagem do país de origem de empresas brasileiras de alta intensidade tecnológica sobre consumidores organizacionais internacionais nas suas decisões de compra

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Janaína de Moura Engracia Giraldi

RIBEIRÃO PRETO

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e de pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Melo e Silva, Marcus Vinicius Costa de

A influência da imagem do país de origem de empresas brasileiras de alta intensidade tecnológica sobre consumidores organizacionais internacionais nas suas decisões de compra. Ribeirão Preto, 2013.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientadora: Giraldi, Janaina de Moura Engracia.

1. Marketing B2B, 2. Marketing organizacional, 3. Marketing industrial, 4. Efeito país-de-origem, 5. Alta intensidade tecnológica, 6. Consumidores industriais, 7. Compradores organizacionais.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Marcus Vinicius Costa de Melo e Silva

Título: A influência da imagem do país de origem de empresas brasileiras de alta intensidade tecnológica sobre consumidores organizacionais internacionais nas suas decisões de compra

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Janaina de Moura Engracia Giraldi – Instituição: FEA-RP USP

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar – Instituição: FEA USP

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof^a. Dr^a. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina – Instituição: FEA-RP USP

Julgamento: _____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Deus me deu forças para seguir adiante não só neste trabalho, mas desde quando me concedeu a graça de viver. Foram vários os momentos, do início ao fim deste projeto, que Ele me mostrou que eu deveria continuar. Mencioná-Lo aqui é pouco perto do que Lhe devo.

À minha orientadora, Profa. Janaína Giraldi. Um exemplo de ética, respeito, caráter e dedicação que vou levar par ao resto de minha vida. Obrigado por compartilhar seu conhecimento comigo, minha admiração e respeito por ela são enormes e vão me servir de referência sempre. Foi uma honra ter sido seu orientando.

Agradeço aos meus pais, que até hoje me incentivam, e que sei que estão perto de mim o tempo inteiro, num laço de corações, apesar da distância física que nos separa. Hoje sei quais são meus valores, e que os aprendi com eles.

Aos meus queridos colegas e professores da FEA-RP, companheiros de estudos e educadores que me auxiliaram em tantos momentos, direta ou indiretamente.

Àos profisioanais que entrevistei, das empresas Smar, Sense e Embraer, bem como os agentes externos, consultores e compradores internacionais. Sem eles, este trabalho não teria acontecido.

A três amigos guardados com carinho no meu coração: Patrícia Brescia, Ricardo Malato e Paulo diTarso. Cada um sabe o tamanho da importância que tem em minha vida.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, pela bolsa direcionada a esta pesquisa. Sem ela, os resultados ficariam aquém do que todos esperavam.

Agradeço também ao Prof. Dr. Marcos Campomar e à Prof^a. Dr^a. Simone Galina, pela gentileza em participar de minha banca examinadora, e por suas valiosas contribuições. Estendo também meu obrigado à Prof^a. Dr^a. Sônia Valle de Oliveira e Prof. Dr. Erasmo José Gomes, que contribuíram imensamente ao meu trabalho quando de meu exame de Qualificação.

Por fim, *obrigado* é uma palavra muito simples que eu poderia dizer à mulher e ao pequeno garoto que me acompanham fielmente até aqui. Ela, paciente e com uma fé que alimenta minhas forças todos os dias. Ele, desde o dia que nasceu, com um sorriso que me faz ir adiante e acreditar que vale a pena lutar. Luciana e Heitor, o amor e a gratidão que tenho por vocês não podem ser descritos em palavras. Aliás, melhor que não sejam – vamos deixá-los guardados para nós três.

RESUMO

MELO E SILVA, M.V.C. **A influência da imagem do país de origem de empresas brasileiras de alta intensidade tecnológica sobre consumidores organizacionais internacionais nas suas decisões de compra.** 2014. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

Empresas brasileiras que desejam conquistar novos mercados exportando precisam estar atentas aos diversos atributos analisados por compradores corporativos internacionais, alavancando sua competitividade em um cenário de disputa acirrada. Um desses atributos é a imagem do país de procedência dos produtos. Apesar de esse tema já ser abordado há quase cinco décadas na literatura mundial, os estudos a respeito da influência da imagem do país nas transações entre empresas (ditas *business-to-business*, B2B, ou organizacionais) são ainda em pequena quantidade, no Brasil e no mundo. O objetivo desta dissertação foi analisar a influência que a imagem do Brasil pode exercer sobre consumidores organizacionais de outros países, especificamente no segmento de alta intensidade tecnológica – o setor que mais investe em pesquisa e desenvolvimento no Brasil. Esta pesquisa, empregando o método exploratório de estudos multicase com três empresas, envolveu seus próprios executivos e compradores internacionais, e traz contribuição à literatura acadêmica, que dispõe de poucas fontes sobre negócios B2B associados com o efeito país-de-origem. A pesquisa foi qualitativa e exploratória, e entrevistas em profundidade foram realizadas em duas etapas, com profissionais de empresas brasileiras que exportam e, em seguida, com consultores, agentes de vendas e compradores de outros países. Algumas entrevistas foram pessoais, e outras, via telefone ou internet. Das cinco proposições do estudo, duas foram confirmadas, uma confirmada parcialmente e duas não foram confirmadas. Encontrou-se que a imagem do país traz impacto à decisão de compra, mas com ressalvas, como o fato de a situação ser ou não de recompra, e dependendo de qual país está comprando. O Brasil foi bem visto especificamente no segmento de aviação civil comercial, a ponto de a Embraer trazer, a quem atua neste segmento, uma imagem positiva do Brasil como desenvolvedor de tecnologias aeronáuticas. O país foi visto negativamente no segmento de automação, nas situações de recompra em que houve experiências negativas com empresas brasileiras vendendo na Europa; positivamente em automação pelo mercado colombiano e de forma neutra por compradores que participam de processos complexos no segmento de energia nuclear – desde que, nesse caso, os requisitos técnicos sejam cumpridos. Para alguns entrevistados do segmento de automação, o Brasil precisa divulgar mais suas tecnologias por meio de incentivos das iniciativas pública e privada, e as empresas brasileiras devem participar de grupos de usuários de suas tecnologias, além de desenvolver parceiros no exterior. Caracterizaram-se como limitações da pesquisa o número de casos e segmentos de alta intensidade tecnológica estudados, assim como questões técnicas relacionadas à má compreensão de trechos das entrevistas pelo telefone ou devido à conexão de internet, quando estes meios foram utilizados.

Palavras-chave: marketing B2B, marketing organizacional, marketing industrial, efeito país-de-origem, alta intensidade tecnológica, consumidores industriais, compradores organizacionais.

ABSTRACT

MELO E SILVA, M.V.C. **The influence of country-of-origin's image of Brazilian high-tech companies over purchasing decision of B2B consumers abroad.** 2014. 159 f. Dissertation (Master of Science Title) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

Brazilian companies which intend to reach new markets abroad need to be conscious to the several cues analyzed by their international buyers, concerning their products. By taking this care, it is possible to leverage their competitiveness in a fierce market scene. One of these cues is the country of origin of the products. Although this theme had been addressed for almost five decades in the world literature, the research related to the country's image influence over the transactions between organizations (business-to-business or B2B transactions) is still narrow – in Brazil and in the whole world. This qualitative research targets the influence of Brazil's image over international buyers, specifically in the high-technology industries. It uses the exploratory multi-case technique with three Brazilian companies and in-depth interviews with their executives, external consultants and international customers. Some of the interviews were in person, others by internet or telephone. Five propositions are presented, two of which confirmed, other two not confirmed and one of them confirmed partially. The results show that Brazil's image brings impact over the purchasing decision of organizational buyers from abroad, but with reservations. It depends on the purchasing situation, if it is a new process or a repurchase. Depending on the country where the interviews were conducted, different opinions appeared, like negative or neutral ones in countries from Europe, and positives in Colombia. Whether bad experiences in the past happened with European buyers, re-purchasing situations bring a negative image to Brazil. It was founded that in case of more complex situations – like the purchase of nuclear power plants items – technical issues were strongly more important than country's image, reducing COO effect or almost making it disappear. In addition, Brazil has a positive image in the aviation industry, and Embraer raises the country's evaluation as an aeronautical developer to the eyes of organizational buyers from abroad. For some of the interviewees from the automation industry, Brazil needs to disclose its technologies via public or private agencies, and its companies need to be present at technical groups of study and discussion of other countries. The number of cases and industries studied were limitations to this research, and technical issues like the comprehension of some parts of the interviews made via internet or telephone.

Key words: B2B marketing, organizational marketing, industrial marketing, country-of-origin effect, high-technology industries, industrial consumers, organizational buyers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Produtos da Indústria de AIT: produção física versus balança comercial	23
Figura 2. Diferenças entre marketing centrado em produtos e o centrado em soluções	30
Figura 3. Evolução dos estudos envolvendo B2B e COO nos últimos 40 anos	55
Figura 4. Ocorrências de menções à nacionalidade da Embraer em seu <i>website</i> internacional	79
Figura 5. Alusão indireta à nacionalidade da Embraer em um dos seus <i>websites</i>	79
Figura 6. Número de ocorrências do nome Embraer no Google Acadêmico.....	80
Figura 7. Propaganda de aeronave em periódico e informação sobre a fábrica brasileira da Embraer.	81
Figura 8. Propaganda de produto da empresa Smar.	82
Figura 9. Artigo da empresa Smar feita em 1993: o apelo à internacionalização era maior. ...	83
Figura 10. Website da Sense e menção à sua nacionalidade.	84
Figura 11. Análise dos Objetivos relacionados à Proposição P1.	99
Figura 12. Agrupamento de dimensões utilizadas como critério para a escolha de fornecedores.....	107
Figura 13. Notícia da venda de motores Pratt&Whitney exigida por cliente final de aeronaves Airbus, onde eles serão utilizados.	112
Figura 14. Agrupamento final das dimensões utilizadas como critério para ranking na escolha de fornecedores.....	126
Figura 15. Publicação de 1998 sobre a Smar em revista francesa.....	153
Figura 16. Artigo de revista francesa sobre a Smar, 1995.....	154
Figura 17. Propaganda da Smar, na internet, em inglês e mandarim.	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fontes primárias pesquisadas.	61
Quadro 1. Continuação. Fontes primárias pesquisadas,	612
Quadro 1. Continuação. Fontes primárias pesquisadas	623
Quadro 2. Fontes secundárias pesquisadas.....	70
Quadro 3. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da primeira etapa.....	71
Quadro 3. Continuação. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da primeira etapa.....	72
Quadro 3. Continuação. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da primeira etapa.....	73
Quadro 4. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da segunda etapa	74
Quadro 4. Continuação. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da segunda etapa	75
Quadro 4. Continuação. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da segunda etapa	76
Quadro 5. Opiniões coletadas que envolvem a Proposição 2.....	105
Quadro 5. Continuação. Opiniões coletadas que envolvem a Proposição 2.....	106
Quadro 6. Opiniões acerca da imagem do Brasil, para os entrevistados no exterior.	129

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

AIT	Alta Intensidade Tecnológica
AGAT1	Agente da indústria de Automação – 1
AGAT2	Agente da indústria de Automação – 2
AGAV	Agente da indústria de Aviação
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
BO	<i>Brand Origin</i>
CAT1	Consultor de Automação - 1
CAT2	Consultor de Automação - 2
CAT3	Consultor de Automação – 3
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COA	<i>Country-Of-Assembly</i>
COBO	<i>Country-Of-Brand-Origin</i>
COD	<i>Country-Of-Design</i>
COM	<i>Country-Of-Manufacture</i>
COO	<i>Country-Of-Origin</i>
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CTA	Centro Técnico Aeroespacial
EAT1	Entrevistado de Empresa de Automação -1
EAT2	Entrevistado de Empresa de Automação -2
EAT3	Entrevistado de Empresa de Automação -3
EAV	Entrevistado de Empresa de Aviação
EUA	Estados Unidos da América
FAA	<i>Federal Aviation Administration</i>
GMBh	<i>Gesellschaft mit beschrnkter Haftung</i> (companhia limitada)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IED	Investimento Estrangeiro Direto
IEDI	Instituto de Estudos para Desenvolvimento Industrial
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
LL	<i>Lessons Learned</i>

NRC	<i>Nuclear Regulatory Commission</i>
OECD	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
RFQ	<i>Request For Quotation</i>
TI	Tecnologia da Informação
TRD	<i>Technical Requirements Document</i>
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
USA	<i>United States of America</i>
USD	<i>United States Dollars</i>

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES.....	10
1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	14
2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
3 REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1 As empresas brasileiras de AIT em 2013 e a necessidade de exportar	22
3.2 As publicações sobre Marketing B2B no mundo	25
3.3 O comportamento de compra organizacional	27
3.4 A decisão de compra organizacional	28
3.5 A comunicação de marketing no ambiente B2B	30
3.6 O Efeito País de Origem	33
3.7 Impasse entre país de origem e país da marca	35
3.8 O efeito país de origem no ambiente B2B.....	36
Contribuições dos anos 70	38
Contribuições dos anos 80	41
Contribuições dos anos 90	43
Contribuições dos anos 2000	47
4 PLANO E MÉTODO DE TRABALHO	56
4.1 Tipo de pesquisa	56
4.2 Definição dos casos estudados e entrevistas.....	58
4.3 Questões de pesquisa e proposições	67
4.4 Instrumentos de coleta de dados	70
4.5 Procedimento de Análise	76
5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	78
5.1 Dados secundários obtidos das três empresas	78
5.2 Dados primários.....	84
O Brasil visto como fabricante de aeronaves e bens de automação	85
O Brasil visto como designer de altas tecnologias	100
O Brasil visto como montador de bens de alta tecnologia	108
O que é importante na compra de bens de AIT para os compradores internacionais	115
Como o Brasil é visto tecnologicamente	127
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
6.1 Limitações.....	136
6.2 Sugestões para futuras pesquisas	137

REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE A.....	147
APÊNDICE B.....	148
APÊNDICE C.....	149
APÊNDICE D.....	150
APÊNDICE E.....	151
ANEXO A	153
ANEXO B	154
ANEXO C.....	155

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Até 2015, apenas 1,8% do produto interno bruto brasileiro virá das áreas de ciência e tecnologia ([MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2012](#)). As empresas brasileiras que fabricam produtos de alta intensidade tecnológica possuem um incentivo governamental que alcança apenas 64% do que o governo dos Estados Unidos investe em pesquisa e desenvolvimento – isso sem levar em consideração os investimentos privados em ambos os países (BATELLE, 2014).

Estes produtos, de acordo com a Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 1994), podem ser classificados como bens de AIT – Alta Intensidade Tecnológica, e abrangem os segmentos aeroespacial, farmacêutico, de informática, eletrônica, telecomunicações e de instrumentos; sendo, naturalmente, os mais associados à inovação (no que diz respeito aos produtos em si), pelo alto valor agregado tecnológico que possuem.

Segundo o Instituto de Estudos para Desenvolvimento Industrial (IEDI, 2014), as empresas brasileiras da indústria de AIT experimentaram, após um ápice no início de 2008, uma queda ininterrupta de exportações. Os fármacos tiveram déficit recorde em 2013; aparelhos de telecomunicações, médicos e de precisão registraram, segundo o instituto, déficits bilionários. Os bens de áudio e vídeo venderam USD 191 milhões em 2013, contra um pico de USD 848 milhões no ano de 2006. Quem apresentou maior queda de 2012 para 2013 foi a indústria de aeronaves.

Conforme De Negri (2003), se uma firma inova tecnologicamente, maiores são suas chances de exportar. O autor demonstrou que existem benefícios que podem resultar da internacionalização da firma com foco na inovação tecnológica: elas passam a ter melhor remuneração de mão-de-obra, geram empregos de maior qualidade para os funcionários e impulsionam a qualificação da mão-de-obra do país, pois investem mais em treinamentos. Mais ainda: o aumento da competição de mercado entre empresas é influenciado positivamente pelas inovações tecnológicas, estas tendo sido influenciadas pela internacionalização. Portanto, as atividades das firmas realizadas em mercados internacionais geram crescimento às empresas em si, à mão-de-obra e ao próprio país, que passa a ganhar mais espaço no mercado global. Para

o autor, devem existir políticas públicas e incentivos à internacionalização com foco na inovação, além de mecanismos que incentivem o aumento de gastos privados em atividades inovadoras no Brasil.

A maioria destas empresas, produtoras de bens de alta tecnologia, possui algum envolvimento com o mercado B2B (business-to-business). Seja pela venda realizada através de um ou mais canais de distribuição, seja vendendo para outras empresas. De fato, a maioria das empresas possui, ao menos, alguma ligação com outras empresas: companhias aéreas vendem seus voos tanto para turistas quanto para empresas; seguradoras, bancos, provedores de telecomunicações e utilidades servem tanto pessoas físicas quanto jurídicas; grupos de mídia entregam programas para o público consumidor – mas a receita do negócio gira em torno de espaços para propagandas vendidos para empresas (LAPLACA; KATRICHIS, 2009). Com isso é possível concluir o poder das transações organizacionais nas cadeias de valor do mercado.

Dentro da complexidade que é o processo de compras no ambiente B2B, faz-se necessário antever ao máximo o comportamento do comprador organizacional, que o levará a decisões de aquisição da empresa onde ele trabalha. Até 2008, este assunto foi o mais discutido em periódicos sobre B2B em um período de 35 anos, juntamente com gestão de vendas e marketing de relacionamento (LAPLACA; KATRICHIS, 2008, p.188). Seria possível desenhar um modelo de decisão de compra organizacional? De quais fatores ele dependeria?

Já se passaram quase cinco décadas desde que o primeiro modelo desse processo foi desenhado (ROBINSON; FARIS; WIND, 1967, apud REID; PLANK, 2000). Ele incorporava as diversas etapas, em sua essência racionais e formais, da aquisição de bens para organizações. As descobertas das pesquisas relacionadas ao consumidor do varejo tinham, àquela época, pouca, senão nenhuma importância para os profissionais de marketing industrial, já que o foco deles era sobre orçamento, custos e lucratividade (WEBSTER JR.; WIND, 1972). Isto potencializou a criação deste e de outros que vieram em seguida, na literatura de marketing B2B (REID; PLANK, 2000). Uma das principais intenções dos modelos de comportamento de compra organizacional criados foi procurar abranger todas as possibilidades de transações realizadas entre empresas, já que elas podem variar muito em seus níveis de complexidade – o que acarreta o envolvimento, em graus variados, de poucas ou muitas pessoas que compõem um centro de compras (LAPLACA; KATRICHIS, 2009, p.3). Dhar, Menon e Maach (2004) apresentaram um modelo importante nesse aspecto, especialmente por englobar a decisão de compra

organizacional juntamente com produtos de alta intensidade tecnológica. Para os autores, o comprador B2B, na compra desse tipo de bens, muitas vezes precisa considerar cenários incertos sobre o futuro das tecnologias (por exemplo: ‘adquirir Linux ou Windows para os servidores da empresa?’), na época em que o Windows ainda não possuía a força dos dias atuais). Do lado das empresas que vendem, elas devem estar, cada vez mais, aptas a responder a perguntas como ‘você pode me entregar algo para o problema que tenho em minha fábrica, de forma a mostrar-me, concretamente, que terei retorno sobre meu investimento caso fechemos negócio?’.

Estabelecer afirmações e sentenças teóricas para vários tipos de transações, das lapiseiras compradas para uso em escritórios até startups em plantas nucleares, é algo tão complexo que seria quase impossível definir padrões para cada caso. Kotler e Pfoertsch (2006) mostram que pesquisadores de todo o mundo desenvolveram, além dos modelos citados, tipologias para atenuar essa imensa complexidade. De uma forma geral, as transações B2B podem ser divididas em: materiais e partes sobressalentes (por exemplo, matéria-prima e materiais manufaturados); itens de capital (e.g., construções, equipamentos utilizados na produção de outros bens, operações); e fornecimentos e serviços (fornecimentos logísticos, manutenção e reparo).

Ainda no âmbito das transações organizacionais mais complexas, pesquisadores de marketing também examinaram o quanto a complexidade da compra (que é a avaliação dos centros de compras sobre o nível de sofisticação do produto que está sendo considerado) afeta a percepção de risco dos compradores. Constatou-se que, em situações complexas de compra, os centros de compra percebem um risco substancial, e é mais difícil aos compradores avaliarem as opções disponíveis, bem como antecipar o desempenho do fornecedor após a compra. Nestes casos, a equipe de compras depende de associações a compras similares e atalhos no processo, de forma que a sensação de ambiguidade e o sentimento de alto risco se reduza (KELLER; STAELIN, 1987). Para Mudambi (2002), o risco pode ser reduzido também com a sensibilidade do centro de compras à marca (ambos possuem correlação positiva). Isto quer dizer que, para compras mais complexas e que envolvam maior risco, como no caso dos bens de AIT, os gestores de marketing B2B devem reforçar o poder da marca. Segundo os autores, se esta for fraca comparada a outras, gestores de marketing B2B devem procurar estabelecer relacionamentos de longo prazo, bem como tangibilizar ao máximo seus serviços, pois isso trará maior segurança a quem compra o produto ou o serviço.

Entretanto, outras vantagens devem ser buscadas. Quando se trata de empresas que atuam no exterior, um desses elementos pode ser a imagem do país de origem (country of origin – COO) delas. Esse constructo tem sido um dos mais estudados na área de negócios internacionais, de marketing e de comportamento do consumidor, desde a década de 60 (ROTH, DIAMANTOPOULOS; 2009).

Apesar de servir de atributo extrínseco para a análise de atitudes do consumidor sobre produtos, ele é um conceito multidimensional que possui elementos não obrigatoriamente relacionados aos produtos em si (GIRALDI; GIRALDI; SCADUTO, 2011). Mesmo assim, Roth e Diamantopoulos (2009) defendem que uma imagem favorável de um país traz impacto na avaliação dos consumidores sobre produtos originários dele e, portanto, essa imagem influencia suas subseqüentes decisões de compra.

Conforme Usunier (2006), já existem mais de 1000 publicações relacionadas ao tema. No entanto, Roth e Diamantopoulos (2009) afirmam que os países mais estudados são Alemanha, Japão e Estados Unidos da América. Os autores apontam a importância de haver mais estudos nessa área sobre países em desenvolvimento – apenas um terço dos existentes considerou estes últimos. Isso denota a relevância deste projeto, que visa empresas brasileiras.

Este trabalho apresenta a influência da imagem do Brasil sobre a decisão de compra de bens de AIT, sobre centros de compras de outros países. Sua importância começa pelo baixo número de publicações sobre o tema: particularmente no Brasil, Lacerda e Mendonça (2010) fizeram um levantamento de todas as publicações nacionais que já trataram de marketing B2B, de 1998 a 2007, nas principais revistas e congressos da área de administração no Brasil. Eles encontraram apenas 20 artigos, sendo somente dois deles relacionados ao comportamento do consumidor e sua decisão de compra, e nenhum relacionado a estratégias internacionais de empresas brasileiras.

Seguindo na busca por mais trabalhos envolvendo a relação entre imagem de país e negócios B2B em portais, como o de teses e periódicos da CAPES, Scielo, Science Direct e Google Acadêmico, não foram encontradas pesquisas que relacionem os negócios B2B com a imagem do Brasil. Tal fato, portanto, além de caracterizar uma lacuna teórica nesse campo de estudo, garante a originalidade deste projeto e justifica a sua importância. A contribuição à literatura se

evidencia, pelo pouco que já foi abordado até hoje relacionando o ambiente B2B e a influência do COO.

Seguindo com as possibilidades de pesquisa nesse contexto, Eggertsson (2010) sugere que, no ambiente B2B, esforços devem ser feitos no sentido de examinar a fundo a influência do COO juntamente com outras variáveis como, por exemplo, as culturais, fazendo-se então uma análise de pistas múltiplas sobre a avaliação e atitudes do consumidor. O autor também aponta que novos estudos precisam ser realizados, envolvendo vários mercados e indústrias, de modo a trazer consistência ao campo de pesquisa aqui proposto. Assim, o estudo ora proposto se justifica pelo fato de contribuir com a literatura à luz do conhecimento sobre a imagem do país de origem, desta vez com um tema específico para empresas brasileiras que negociam e comercializam produtos e serviços com empresas internacionais.

Dentro desse campo de negócios do tipo B2B, a indústria de AIT foi escolhida para este trabalho por dois motivos: primeiro, seu autor atua no segmento há 10 anos, o que caracterizou uma pesquisa participativa com facilidade de acesso a dados secundários e a indivíduos-chave para as entrevistas realizadas. Em segundo lugar, porque a essência desta indústria, solidamente focada em P&D, desafia a avaliação da imagem do Brasil para muitos consumidores de outros países, explicitada algumas vezes na literatura (LOPES, GIRALDI, AGUIAR, 2014; MARIUTTI, GIRALDI, CRESCITELLI, 2013; MARIUTTI, GIRALDI, 2013.) Giraldi, Giraldi e Scaduto (2011), por exemplo, após entrevistas com holandeses, constataram que o Brasil está primordialmente associado a produtos agrícolas. Além disso, Pérez-Nebra e Torres (2010) observam que o Brasil é visto como o próprio brasileiro se vê e se promove, e afirmam que se deve definir com mais profundidade o perfil que se quer vender do país – o que vai muito além de simples campanhas publicitárias no exterior. Para as empresas de alta tecnologia, uma ideia difusa do que é o Brasil, por parte de clientes internacionais, pode ser muito prejudicial à indústria brasileira, além de demandar de tais empresas maiores esforços de comunicação acerca do potencial tecnológico que possuem.

Com relação à contribuição prática, este estudo será útil às empresas brasileiras de AIT, pois, com seus resultados, executivos destas companhias poderão adotar melhores estratégias, especialmente as voltadas à comercialização com empresas do exterior, embasados em decisões mais bem direcionadas sobre consumidores organizacionais globais. Some-se ainda a necessidade do aumentar das exportações (pois, como já foi exposto, as exportações de bens de

AIT declinaram na última década, segundo o IEDI, (2014)), bem como da inovação na indústria brasileira. Segundo Prochnik (2008), as firmas brasileiras, especialmente as pequenas, são muito mais voltadas para atender ao mercado nacional; a maioria exporta commodities; a taxa de inovação delas é baixa (e, conforme já visto, menores são as chances de internacionalização em virtude disso); elas operam, geralmente, em setores maduros que pouco fazem investimentos estrangeiros diretos, e ainda estão sujeitas a altas taxas de juros para operar no mercado, além de políticas financeiras inadequadas. Investir em operações no exterior é bom para as firmas que o fazem, e para o próprio governo do país de origem (PROCHNIK, 2008).

Setores do governo e outros grupos de fomento à indústria brasileira também poderão utilizar-se dos resultados deste trabalho, para planejamentos e ações futuros de divulgações da imagem do Brasil como um país de crescente potencial tecnológico. Portanto, os estudos sobre imagem de país em países em desenvolvimento, como o Brasil, são relevantes, pois, além de contribuírem para o avanço da literatura, podem também contribuir para a resolução de alguns problemas estratégicos relacionados à internacionalização das empresas nacionais.

2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Em vista de todo o contexto anteriormente delineado, esta pesquisa possui o seguinte problema de investigação: como a imagem do país de origem de um produto, especificamente o Brasil, pode influenciar as decisões de compra de consumidores organizacionais de outros países, dentro da indústria de alta intensidade tecnológica?

O objetivo geral é, portanto: investigar como a imagem do país de origem influencia consumidores organizacionais internacionais, no processo decisório de compra de bens da indústria de AIT.

Cabe destacar que é através da comunicação da empresa com o mercado que informações como o país de origem de produtos aparecem. Além das modalidades de comunicação no marketing que serão detalhadas na Seção 3 (Referencial Teórico), inclui-se também o contato entre o vendedor e o cliente como um dos principais veículos da comunicação no marketing B2B (HUTT, SPEH; 2002). Isso justifica o objetivo específico O1.

(O1) Analisar como as informações a respeito da nacionalidade brasileira das empresas selecionadas se faz presente nas estratégias de comunicação usadas em mercados internacionais;

Os demais objetivos específicos são:

(O2) Investigar a influência da nacionalidade das empresas brasileiras sobre as decisões tomadas por compradores organizacionais de outros países;

(O3) Investigar se há outros atributos que possam amenizar ou potencializar o efeito COO do Brasil para as empresas brasileiras analisadas;

(O4) Avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de *design* de produtos de AIT;

(O5) Avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de montagem de produtos de AIT;

(O6) Avaliar se uma possível imagem positiva já existente das empresas estudadas, frente à opinião de compradores corporativos internacionais, pode auxiliar a imagem do Brasil no exterior, como sendo um país que dispõe de know how tecnológico.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão de literatura aborda a evolução do marketing B2B na literatura, assim como sua relação com o efeito-país-de-origem. Ela inicia-se discorrendo sobre a internacionalização de empresas brasileiras e a atual necessidade de aumentar as exportações brasileiras. Partindo-se para o contexto B2B, aborda-se a decisão de compra organizacional, e como a análise acerca deste tema ganhou robustez ao longo dos anos, graças à complexidade dos centros de compra, que foram surgindo nas organizações. Após isso, será visto o perfil das publicações sobre o tema B2B em periódicos que já foram feitas desde a década de 70 até o fim dos anos 2000, através dos trabalhos de Reid e Plank (2000) e LaPlaca e Katrichis (2009). Em seguida, discorre-se sobre um dos temas, de todas essas publicações, que mais foi estudado nas últimas décadas: o comportamento do comprador organizacional e suas diferenças com o consumidor doméstico, explorando os diversos papéis que um indivíduo pode assumir em uma organização no processo de compras, e concluindo que, apesar de toda a racionalidade envolvida em tal processo, está-se lidando, de todo jeito, com indivíduos que equilibram razão e emoção, mesmo na compra organizacional. Na sequência, apresentam-se as melhores formas de se comunicar com esse tipo de comprador, dada sua singularidade no processo de compra. Entra-se, então, no campo do efeito país-de-origem, explicando-se seu conceito e como ele pode influenciar as atitudes e decisões de compra de consumidores em geral. Este tema e o anterior se fundem no tópico final desta revisão, em que se mostra como os estudos sobre o COO no cenário B2B evoluíram desde a década de 70. Transcorre-se essa análise década a década, de Nagashima (1970) a Chen e Su (2011), concluindo-se esta revisão bibliográfica com uma imagem contendo a linha do tempo que expõe as poucas publicações que, como o presente trabalho, abordaram os dois temas juntos.

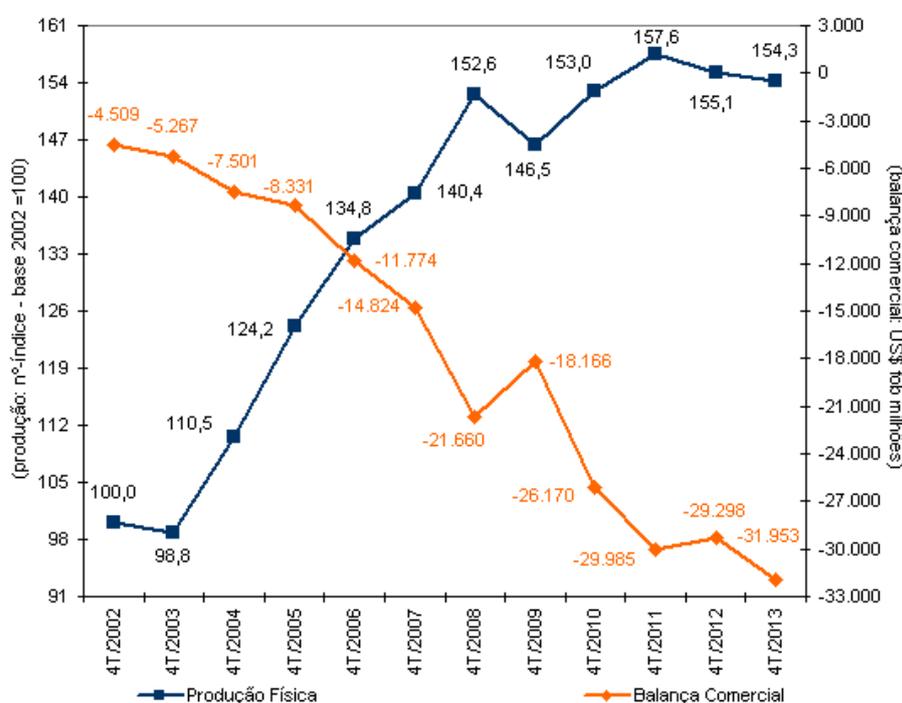
3.1 As empresas brasileiras de AIT em 2013 e a necessidade de exportar

De acordo com a UNCTAD (2006), o IED (Investimento Estrangeiro Direto), entre outras operações que aumentam o grau de internacionalização de empresas, é um tipo de “investimento feito para adquirir-se um interesse duradouro em operações de firmas fora da economia do

investidor. [...] O propósito do investidor é ganhar voz efetiva na gestão das firmas” (UNCTAD, 2006). O IED traz efeitos positivos sobre diversos fatores, como o produto e o emprego, a composição do emprego e o salário relativo e, de uma forma especial para o presente trabalho, sobre o aprimoramento tecnológico das firmas nacionais e sobre a produtividade delas (NAVARETTI; FALZONI, 2004). Entretanto, é baixo o investimento direto no exterior de firmas de capital brasileiro, e as que o fazem são as “maiores, mais produtivas e mais experientes, apoiando-se em uma estratégia tecnológica do produto, com investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento” (PROCHNIK, 2008).

De Negri (2003) mostrou que a probabilidade de uma firma brasileira exportar aumenta em 16% quando ela realiza inovação tecnológica. Entretanto, de 2004 até 2012, as atividades de alta intensidade tecnológica se caracterizaram sempre pela expansão da produção física acompanhado de superávit na balança comercial, ou o contrário, como mostra a Figura 1.

Figura 1. Produtos da Indústria de AIT: produção física versus balança comercial



Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Mensal (IEDI, 2014).

Este comportamento não se manteve em 2013: A produção declinou 0,5% e a balança comercial desta indústria também, saindo do resultado negativo de US\$ 29,3 bilhões para o *deficit* de US\$ 32,0 bilhões. Como já foi citado na introdução deste trabalho, a indústria de AIT produz bens

complexos, como aviões, instrumentos de precisão, computadores e materiais de áudio e vídeo. A indústria aeronáutica brasileira foi a única das atividades de alta intensidade a lograr *superávit* no ano de 20013, ainda que de forma modesta, com US\$ 621 milhões na balança comercial. Já a produção de bens eletrônicos no Brasil é muito mais voltada ao mercado interno, e vem sendo focada, nos últimos anos, sobre a concorrência de bens importados. A fabricação de equipamentos de áudio e vídeo, telecomunicações e componentes eletrônicos cresceu 4,3% em 2013. A fabricação de aparelhos e instrumentos de precisão, médico-hospitalares e óticos também cresceu, mas somente 1,2% no mesmo período (IEDI, 2014). Estes números são muito baixos quando comparados à exportação de bens de menor intensidade tecnológica. Fato é que, conforma mostram Hiratuka e Sarti (2011), os investimentos brasileiros no exterior sempre foram baixos e concentrados em poucas empresas e setores, de uma forma mais intensa nas áreas de engenharia, construção civil e setor financeiro e na área de commodities – o que configura um caráter defensivo da estratégia de internacionalização. Mais recentemente, devido a um movimento principalmente da parte de grandes empresas brasileiras (algumas delas disputando liderança global em seus setores de atuação), os fluxos de saída de IED passaram a ganhar mais peso. O mesmo ocorreu com outros países emergentes, sobretudo os asiáticos. (HIRATUKA; SARTI, 2011).

Segundo De Negri (2005, p.7), a presença mais competitiva da indústria brasileira no exterior demanda uma aproximação aos padrões de comércio vigentes internacionalmente. O conteúdo tecnológico e de maior valor agregado nacional deve estar muito mais presente nas exportações brasileiras, mediante uma diversificação da pauta destas. Dentre alguns dos diversos motivos que sustentam isso, um deles é o fato de que produtos com maior conhecimento agregado, em relação àqueles mais intensivos em recursos naturais e aos commodities, possuem maior elasticidade-renda – isto é, se a renda mundial aumenta, o mesmo acontece com a demanda por estes bens no mercado. O segundo é que as atividades de AIT geram barreiras de entrada à concorrência, o que traz poder de mercado às empresas que inovam.

Colocada a importância da indústria de AIT brasileira e suas exportações, cabe agora apontar que, conforme lista publicada no trabalho de Hiratuka e Sarti (2011), das vinte maiores empresas brasileiras internacionalizadas, em termos de ativos no exterior, seis são da indústria de AIT (Embraer, no segmento aeronáutico; WEG, com motores; Itaútec, em serviços de TI e a Oi, com telecomunicações). Essas empresas, entre outras atuantes na indústria em questão, têm em comum o fato de comercializarem, mesmo que uma parte de sua produção total,

produtos com outras firmas, caracterizando presença no segmento business to business. O marketing B2B, suas diferenças com o marketing de varejo, o comportamento de compra organizacional e os modelos de decisão de compras são tópicos que merecem especial atenção, a começar pelas publicações na literatura mundial, como será visto na próxima seção.

3.2 As publicações sobre Marketing B2B no mundo

O tema marketing Business to Business (também conhecido como B2B, industrial ou organizacional) possui curiosamente uma longa história na literatura. O primeiro livro acerca desse tema foi escrito em 1930, e o primeiro artigo, em 1934, respectivamente por Copeland (1930 apud REID; PLANK, 2000, p. 10) e Frederik (1934 apud REID; PLANK, 2000, p. 10).

As publicações acerca desse tema sempre ocorreram com baixa frequência na literatura de marketing: Reid e Plank (2000) realizaram uma extensa e rica pesquisa sobre marketing B2B, revisando 2.194 artigos e capítulos de livros escritos no período de 1978 a 1997. O conteúdo de todo esse material abordava planejamento, comportamento de compra organizacional, pesquisa de marketing, segmentação e previsão de demanda, gestão de produtos, criação de preços, canais e promoção. Os autores mostraram que publicações acerca de B2B em jornais de marketing são raras, aparecendo, naquele período, no *Journal of Marketing* a uma taxa de cinco vezes ao ano; no *Journal of Marketing Research* duas vezes por ano; no *Marketing Science* menos de uma vez por ano. Já em periódicos especializados em B2B, os números são: 37% de todas as publicações no *Industrial Marketing Management*; 8% no *Journal of Business and Industrial Marketing*; 2% no *Journal of Business to Business Marketing*; 9% no *International Journal of Materials and Purchasing Management* e 6% no *Journal of Personal Selling and Sales Management*.

No início da década de 70, o número de publicações a respeito de marketing industrial ganhou um pouco mais de força. Isso se deu, principalmente, pelo fato de terem surgido periódicos especializados nessa área, como o *Industrial Marketing Manager*, pioneiro nessa área, conforme LaPlaca e Katrichis (2009). Tais autores constataram que, entre 1936 e 2006, 13,65% de todos

os artigos sobre marketing industrial publicados foram sobre o comportamento do consumidor organizacional – área que engloba o tema abordado no presente trabalho.

LaPlaca e Katrichis (2009) analisaram 31 periódicos (o de publicação mais antiga, *Journal of Marketing*, foi de 1936), apontando que esse cenário praticamente não mudou desde a pesquisa anterior. Desde a fundação de todos esses jornais, a quantidade de artigos B2B no *Journal of Marketing* foi, até 2009, de 6,8% de todos os seus artigos publicados. No *Journal of Marketing Research*, 2,5%; no *Marketing Science*, 1,3% e nenhum artigo sobre B2B no *Journal of Consumer Research* – este, totalmente focado em B2C (business to consumer). Todas essas informações mostram a baixa ocorrência do tema B2B, o que o torna um tema merecedor de maior foco de pesquisa.

Um questionamento que pode surgir, portanto, é: o que leva o número de publicações ser tão baixo, comparando-o com o tema B2C? De acordo com LaPlaca e Katrichis (2009), apesar de muitas empresas possuírem ricas bases de dados, com informações que poderiam ser utilizadas para enriquecer a pesquisa de marketing B2B, é necessário que haja maior disponibilidade dos profissionais dessa área quando convidados às pesquisas. Além disso, para que se mude o desequilíbrio da quantidade de estudos entre o marketing do consumidor final e do organizacional é necessário aceitar-se que os desafios para entender cada um deles são diferentes – muitas vezes os profissionais e pesquisadores de marketing não o fazem. Mais ainda, a tendenciosidade ao B2C advém, muitas vezes, das experiências práticas dos próprios pesquisadores: poucas pessoas começam a estudar marketing discutindo sobre rolamentos ou maquinários pesados, mas sim sobre seu comportamento de compra na condição de consumidores (LAPLACA; KATRICHIS, 2009). Entretanto, o comportamento de compra organizacional merece igual atenção nas pesquisas de marketing, pois ele se diferencia do consumidor final, conforme explicado no próximo item.

3.3 O comportamento de compra organizacional

Existem, conforme Edwards, Guts e Mavondo (2007), diferenças entre o comportamento do comprador organizacional e o consumidor final, devido a níveis de confiança estabelecidos nos negócios B2B e B2C. O processo de compra para a maioria dos produtos B2B é muito extenso, frequentemente abarcando meses, senão anos, e vários estágios desse processo são críticos, começando pela prospecção de mercado e terminando na emissão de um recibo de compra. Cada um desses diferentes estágios cria várias necessidades de desempenho da firma que vende seus produtos e serviços (LILIEN; GREWAL, 2012).

O risco na compra organizacional está relacionado à percepção de incerteza e adversidades associados à compra de um produto (DOWLING; STAELIN, 1994). Para Brown et al. (2011), este risco está associado a quatro dimensões: (1) o desempenho e a funcionalidade do produto, (2) o potencial de perda financeira ou altos custos envolvidos na compra, (3) a possibilidade de que o produto não encontre aprovação gerencial ou de outros membros do grupo de compras (risco social) e (4) o risco global da compra.

O risco pode também surgir numa nova tarefa de compra organizacional, além de poder ser atenuado através da compra de grandes marcas, de firmas com reputação no mercado (MUDAMBI, 2002). No caso específico da compra de produtos de alta tecnologia, o risco é maior, principalmente quando não se tem uma análise prévia de desempenho do produto. Isso leva a um ponto vital para o sucesso do fornecedor high-tech, que é o suporte técnico de pós-vendas e de aplicações (ABRATT, 1986).

Reforçando esse contexto, Kotler e Pfoertsch (2006) afirmam que qualquer decisão de compra industrial tem uma complexidade peculiar. Questões como por que a compra ocorre; quando ocorre; como é processada e como os fornecedores são escolhidos; quem, da organização, toma parte no processo de compra e por que um produto ou serviço é escolhido no lugar de outro precisam ser consideradas. Os autores afirmam que as compras organizacionais envolvem inputs de diversos departamentos das empresas compradoras, por meio de pessoas ou grupos estratégicos. Estes estão divididos em iniciadores, que geralmente percebem a necessidade da compra na organização; os usuários, cujo grau hierárquico e a qualificação trazem peso à sua participação no processo decisório; influenciadores, que têm o poder de guiar a decisão de

compra e prover todos os envolvidos de informações a respeito das opções; os decisores, com a palavra final; os compradores, que são formalmente autorizados a selecionar fornecedores e ajustar os termos de compra; e os *gatekeepers*, que são os indivíduos com poder de controlar o fluxo da informação entre os membros envolvidos com a compra. Mais ainda, é possível que um indivíduo ou um grupo de indivíduos assumam mais de um desses papéis.

Com respeito a estes indivíduos, já é sabido – há décadas – que o comportamento de compra organizacional traz consigo uma importante questão: como esses profissionais exercem suas responsabilidades como compradores organizacionais (WHITE, 1979)? Uma vez que o comportamento de um indivíduo ganha maior importância no estudo das transações B2B, outras variáveis como personalidade, motivação, estrutura cognitiva, processo de aprendizagem, predisposições e preferências começam a ser vistas como influenciadoras. Ao exercerem responsabilidades no processo de compra, um dos mais importantes processos psicológicos dos indivíduos que vem à tona é a percepção. Os estímulos a que os compradores organizacionais são submetidos e, conseqüentemente, suas percepções, claramente influenciam ou modelam o processo de compra em geral.

No intuito, portanto, de compreender a relação entre tais percepções e o comportamento de compra, deve-se considerar um importante aspecto na psicologia dos indivíduos que são os estereótipos sobre pessoas ou produtos de outros países (White, 1979). Quester, Dzever e Chetty (2000) ratificam isso, ao afirmar que a compra organizacional, no fim de tudo, envolve pessoas que precisam tomar decisões. Por mais que se afirme que tais decisões são racionais, todos somos afetados por influências emocionais. Isto posto, um questionamento que pode surgir é: existe um modelo de decisão de compra organizacional que conseguiria prever tais influências?

3.4 A decisão de compra organizacional

Os chamados centros de compra organizacionais foram explicados por Webster e Wind (1972, p. 206) como ‘todos os indivíduos e grupos que participam do processo de decisão e de compra, que compartilham algumas metas comuns e o risco que vem de tais decisões’. Estes centros de compra estão sujeitos a situações divididas em tarefa e não-tarefa, segundo os autores. As

tarefas são focadas em variáveis situacionais específicas com uma certa compra. As não-tarefas focam em fatores psicológicos que influenciam a compra organizacional. Tais fatores foram explorados por Bonoma e Johnston (1978) e, ao contrário do que se pensava na época, muitos processos de compra investigados por estes autores eram pautados por fatores como amizade com fornecedores e a sua reputação – em outras palavras, fatores sociais.

Com o passar dos anos, vários passos foram dados além do modelo de tarefa e não-tarefa. As unidades de análise migraram das entrevistas individuais para os centros de compras ou então para díades (REID; PLANK, 2000). Exemplos de díades são a variável reciprocidade entre a entrega do produto e o pagamento; a amizade e a confiança entre o vendedor e o agente de compras; ou ainda a lealdade entre os esforços da equipe de vendas e a comissão fornecidos pela firma (BONOMA; JOHNSTON, 1978).

Dhar, Menon e Maach (2004) abordaram o processo de escolha na compra especificamente para produtos e serviços de alta tecnologia, pelas firmas. Eles apontam a dificuldade que os compradores B2B têm em considerar as consequências futuras do investimento e as trocas que são necessárias durante a negociação, para conseguir benefícios e outras alternativas. Isto vem, em boa parte, da necessidade que as empresas têm de agregar valor aos seus produtos, evitando a commoditização (DHAR; MENON; MAACH, 2004, p. 258, tradução do autor), o que aumenta a complexidade dos produtos com o tempo, transformando-os em soluções que englobam serviços e outras características de maior valor agregado.

Os autores mostram algumas diferenças entre o marketing focado em produtos e o focado em soluções, no ambiente B2B, conforme a Figura 1.

Figura 2. Diferenças entre marketing centrado em produtos e o centrado em soluções

COMPARAÇÃO ENTRE O MARKETING PARA PRODUTOS E O MARKETING PARA SOLUÇÕES	
<i>TRADICIONAL</i>	<i>SOLUÇÕES</i>
As preferências do consumidor são conhecidas e previsíveis.	As preferências do consumidor são aprendidas.
Criação da oferta e geração da demanda precedem o cumprimento de ambas.	Criação da oferta ocorre juntamente com o cumprimento da demanda
Foco na oferta principal: consumidores pagam pelo produto principal; serviços estão associados a centros de custo separados.	Foco no valor para o consumidor: o preço de produtos e serviços já é relativamente baixo e esperado; as soluções têm proposição de valor diferenciada.
O produtor determina a oferta.	A oferta é cocriada.
Investimento em manufatura.	Investimento em <i>expertise</i> sobre o consumidor.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Dhar, Menon e Maach, 2004.

Torna-se então de suma importância que os profissionais de marketing se perguntem quais são as melhores práticas para agir diretamente sobre as decisões dos centros de compra. Encontrando o melhor caminho, entra em cena a proposta de comunicação ao mercado. Tudo que se possa fazer para que se alcance o sucesso na compra organizacional é amparado pela comunicação que a empresa faz ao mercado, e isso será abordado na próxima seção.

3.5 A comunicação de marketing no ambiente B2B

Muitas empresas que realizam negócios B2B no mundo ainda poupam esforços nas estratégias de comunicação de suas marcas para seus clientes (KOTLER, PFOERTSCH; 2006). Cabe, portanto, elucidar como diversas técnicas promocionais são realizadas no ambiente business-to-business, no contexto das ações de comunicação das empresas.

De acordo com Ogden e Crescitelli (2007), as formas de comunicação no marketing podem ser divididas em duas categorias, de acordo com a quantidade de pessoas que atinge: as ações de massa (publicidade, propaganda, relações públicas) e as ações segmentadas (venda pessoal, marketing direto e merchandising). Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (1996) dividem a comunicação de marketing em quatro áreas: propaganda, promoção de vendas, publicidade e vendas pessoais.

No caso das compras organizacionais, as ferramentas de comunicação de marketing utilizadas para se obter informação dependem do tipo de indústria, do tipo de produto que se deseja adquirir e da fase em que o processo de compra se encontra. Tais ferramentas são segmentadas entre as comunicações pessoais e impessoais, com foco nos indivíduos que constituem o centro de compras das empresas (Foster, 1998).

Foster (2006) mostra, em um estudo que abordou a primeira década do comércio na internet (de 1994 a 2005), que as ferramentas de comunicação B2B sofreram um enorme avanço. Os veículos de comunicação de massa, como televisão, rádio, revistas, jornais e correios estão, todos, desempenhando um novo papel, graças à internet. Esta, associada a todos os veículos citados, constituem a chamada ‘caixa de ferramentas da comunicação de marketing’ (marketing communication toolbox).

Como resultado da complexidade técnica dos produtos industriais, do número relativamente pequeno de compradores em potencial e do extenso processo de negociação, o veículo primário de comunicação em marketing B2B é o vendedor (HUTT; SPEH, 2002). Entretanto, outros métodos de comunicação não pessoal como propagandas, literatura, internet e eventos também possuem um papel muito importante na comunicação das empresas. Eles devem estar integrados especialmente com a venda pessoal, de modo a prestar informações aos principais influenciadores do processo de compras. De acordo os autores, o impacto da comunicação eficiente de uma empresa que atua no segmento B2B garantirá que compradores sejam frequentemente lembrados não só de sua presença no mercado, mas de suas novidades tecnológicas – isso até pode ser atingido através da venda pessoal, mas alcançar um grande espectro de compradores tornaria esse processo extremamente oneroso, apenas com a atuação dos vendedores. Dessa forma, o gerente de marketing deve lançar mão de todas as mídias possíveis e planejar uma comunicação integrada e abrangente. Com a internet, nesse contexto, grandes vantagens sobre a comunicação tradicional podem ser enumeradas, como o baixo custo

de campanhas publicitárias, a criação de ‘espaços de prateleira ilimitados’ e o alcance global de clientes (HUTT; SPEH, 2002).

De acordo com Foster (2006), as ferramentas de comunicação de marketing são empregadas com maior intensidade nos estágios iniciais da compra, a saber, o reconhecimento do problema e a descrição geral das necessidades do centro de compras. Ambos constituem o chamado ‘estágio de busca’,

Um construto que pode ou não fazer parte dessa comunicação, com seus devidos cuidados, é a imagem do país de origem de produtos, um atributo intangível tal qual sua própria marca (CATTIN; JOLIBERT; LOHNES, 1982). Segundo Knight, Holdsworth e Mather (2007), e tratando especificamente de bens de alta tecnologia, a confiança entre uma organização e seu fornecedor pode ainda ser potencializada graças a tal imagem, nas situações em que certos países possuem melhor reputação que outros na entrega daqueles bens, além de oferecer baixo risco na variabilidade de seus atributos. Tal comportamento é comum a compradores organizacionais, que têm acesso a uma série de dados técnicos, regulatórios e relacionados a certificações de produtos, bem como uma grande preocupação com as negociações que precisam fazer – consumidores finais pouco sabem sobre todos esses pontos (KNIGHT; HOLDSWORTH; MATHER, 2007).

Cattin, Jolibert e Lohnes (1982) afirmam que um esforço de comunicação acerca da imagem do próprio país muitas vezes é necessário – e isso provavelmente foge da alçada da maioria das empresas. Tal fato obriga empresas situadas em países cuja imagem não seja favorável para determinados compradores a adotar uma série de estratégias alternativas. No caso de países em processo de industrialização, estratégias apropriadas como, por exemplo, de garantia de produtos ou de preços mais baixos, podem atenuar eventuais efeitos negativos sobre a imagem do país e trazer melhores resultados às empresas fabricantes (AHMED; D’AUSTOUS, 1995).

No próximo tópico, aborda-se o efeito que a imagem do país de origem proporciona nas atitudes e comportamento do consumidor.

3.6 O Efeito País de Origem

Schooler (1965), há quase cinco décadas, já havia identificado diferenças substanciais na avaliação feita por consumidores sobre produtos praticamente idênticos entre si, exceto pela informação *made in*, referente ao país de origem dos produtos. Seu estudo contemplou sucos e tecidos como objetos de análise. Apesar de esses produtos não envolverem diversas pessoas no processo de decisão de compra, Schooler (1965) já apontava que o COO é um atributo que faz os consumidores pensarem antes de tomar decisões de compra. Para Roth e Romeo (1992), trata-se da percepção geral que o consumidor forma de um produto de um determinado país, baseado nas suas percepções primárias da produção desse país, bem como suas forças e fraquezas de marketing.

Ao longo de todas essas décadas, o efeito país de origem tem recebido diversas definições, mas de uma forma geral ele pode ser resumido como a influência da informação acerca do país de origem de um produto ou de uma marca, nas atitudes e no comportamento das pessoas (GIRALDI, 2006). Importante destacar que considerar que a imagem de país como um fenômeno estático é um dos erros de conceituação mais comuns, pois ela muda ao longo do tempo e, enquanto a imagem de um país afeta a imagem de seus produtos, a experiência com estes últimos causa a revisão da primeira. Adicionalmente, o conceito de imagem de país não é unidimensional (JAFFE; NEBENZAHL, 2001). Para Laroche, Papadopoulos e Heslop (2002), as pesquisas sobre a imagem de países cresceram rapidamente com o tempo, e esse tema tornou-se um dos mais importantes no mundo dos negócios e do marketing internacional, contribuindo na teoria e na prática às empresas que comercializam seus produtos internacionalmente.

Mesmo no caso da prestação de serviços, La, Patterson e Styles (2005) confirmam, em um estudo sobre este tema direcionado a países em desenvolvimento, que a utilização do fator país-de-origem como estratégia de comunicação promove não apenas o que a empresa faz ou tem de positivo, mas também o que o país da empresa traz de positivo. Os autores concluem que a ênfase sobre o COO pode ser um impulso a novos clientes para que se sintam mais confiantes na hora de escolher uma empresa. Urbonavičius e Gineikienė (2009) e Usunier (2006) afirmam que, apesar de os questionamentos práticos sobre o efeito COO parecerem estar diminuindo, considerando que tanto a fabricação quanto o processo de compra de diversos produtos estão sujeitos à globalização, ainda há atitudes fortes de compradores sobre o fato de um produto ser

doméstico ou importado. Como essas atitudes fortalecem a importância do fator COO, este continuará sendo uma influência considerável no contexto da globalização. Isto pode estender-se ao segmento de AIT, já que são claros os exemplos atuais de companhias do referido setor que possuem, em seus produtos, componentes oriundos de um ou mais países, como no caso da Embraer (FLIGHTGLOBAL, 2012).

Sabe-se também que o efeito COO pode variar, dentre outros, de acordo com a categoria do produto e o país envolvido – se é desenvolvido ou em desenvolvimento (ROTH; DIAMANTHOPOULOS, 2009). Isso tudo reforça a importância de se investigar se o Brasil, como país em desenvolvimento, tem sua imagem como atributo influenciador no processo de decisão de compra nas empresas de outros países.

Ahmed e d'Austous (1995) concluíram que este efeito se aplica especialmente na situação em que o único atributo analisado é o país-de-origem (ou seja, sendo uma 'pista simples', sem a revelação de outras informações), apesar da ressalva, em uma publicação anterior, de que pistas extrínsecas adicionais devem ser tomadas, para que não se superestime o efeito em questão (AHMED, D'ASTOUS; 1995). Assim, se outra informação acerca do produto é evidenciada, o efeito na avaliação do comprador organizacional pode enfraquecer, assumindo um papel de moderador de risco na compra, tanto do consumidor final quanto do organizacional (CHAO; RAJENDRAN, 1993; KNIGHT; HOLDSWORTH; MATHER, 2007).

Cabe ressaltar que, segundo Han (1989), quando o indivíduo simplesmente não possui familiaridade com os produtos de um determinado país, a imagem deste pode servir como um elemento do qual se podem inferir atributos, além de afetar indiretamente a atitude desse indivíduo sobre a marca daqueles produtos. A esse efeito denomina-se 'halo', e ele implica, sob a ótica do consumidor, a seguinte relação sequencial: imagem do país, seguida de crenças e valores do indivíduo, seguidos finalmente pela atitude dele sobre a marca.

Em contrapartida, se um indivíduo é familiarizado com produtos de um determinado país, a imagem deste pode vir a servir como um construto que sintetize suas crenças sobre os atributos dos produtos, afetando diretamente sua atitude sobre a marca. A esse efeito chama-se construto resumo, e ele implica a seguinte relação: crenças do indivíduo a respeito dos produtos, seguidas da informação sobre a imagem do país, seguindo então à formação da atitude do indivíduo sobre a marca (HAN, 1989).

Ahmed e d'Astous (1995) sugerem que os produtos tecnologicamente complexos (como os bens de AIT) projetados em países de prestígio são bem-vindos no processo de avaliação/decisão de compra de consumidores organizacionais. Assim, no contexto B2B, deve-se dar mais ênfase a pesquisas de cunho internacional, pois ao mesmo tempo em que existe similaridade em negócios feitos pelo mundo, há também diferenças óbvias, como a cultura dos países – e conseqüentemente o impacto que ela pode trazer nos negócios (REID; PLANK, 2000).

3.7 Impasse entre país de origem e país da marca

Dada a produção global de diversas marcas, muitas empresas – como as estudadas neste trabalho – dividem suas nacionalidades com os países que montam ou mesmo fabricam seus produtos. Por exemplo, a IBM utiliza-se de mão-de-obra noutros países; a Sony contrata a fabricação de seus produtos eletrônicos fora do Japão; Fiat e Volkswagen promovem alianças estratégicas com outros países envolvendo partes e componentes. Conforme Samiee (2011), o efeito COO sofreu mudanças no tocante à sua importância sobre consumidores, e a origem da marca apoderou-se de boa parte desse efeito – o COO perdeu sua importância de forma gerencial, conforme esclarecido também por Usunier (2006). Para Samiee (2011), em contrapartida ao COO, a origem da marca (BO, brand origin) se dá pela localização da matriz da companhia, e oferece também a vantagem de uma grande estabilidade ao longo do tempo. Fornecendo-se ao consumidor de outro país o conhecimento sobre as diversas localidades da produção e de onde vêm os componentes, submontagens, e produtos finalizados, é difícil atribuir esta produção a um único país – algo que as pesquisas geralmente impõem ou simplesmente perguntam, transferindo a responsabilidade ao pesquisado.

Usunier (2006) criticou este tipo de comportamento em cima da pesquisa do COO, e a força que este construto ganhou com o tempo, afirmando que sua relevância tornou-se 'afrouxada', já que faltou, ao longo das décadas, um questionamento mais sério sobre ele. Assim, o COO tornou-se aceito sem críticas, embora o contexto no qual ele está inserido tenha mudado,

A BO é associada a um único país e, portanto, oferece grande clareza se uma estrutura cognitiva sobre a relevância da marca, de fato, existe. As marcas Apple e Nike são vistas sumariamente como americanas. Luois Vitton é francesa – embora suas linhas de produção estejam na China (SAMIEE, 2011).

Isto posto, tornou-se plausível abordar o Brasil como um país desenvolvedor, fabricante e montador de tecnologias dos segmentos de aviação e automação, já que as marcas que serviram como objeto de estudo foram mencionadas nas entrevistas.

Particularmente, no Brasil não foram localizados estudos sobre COO ou BO para mercados B2B, o que torna a contribuição desta pesquisa relevante para a área de estudo, tanto nacional quanto internacionalmente. No próximo item, discorre-se com maior profundidade acerca do COO no marketing B2B.

3.8 O efeito país de origem no ambiente B2B

O efeito causado pelo COO tem um importante papel na análise do comportamento organizacional. Segundo Ahmed e d’Astous (1995), consumidores finais e organizacionais avaliam produtos e serviços baseando-se em pistas intrínsecas (como sabor, *design* e desempenho) ou extrínsecas (nome da marca, país de origem). Além disso, compradores organizacionais geralmente fazem julgamentos sobre a qualidade de produtos e valor de compra baseados em pistas extrínsecas. Por isso o COO – uma pista extrínseca – é geralmente utilizado por indivíduos para julgar produtos estrangeiros. O comportamento de compra dos consumidores organizacionais e dos de varejo é diferente em algumas dimensões, portanto o que já se descobriu até hoje sobre o consumidor final não é de imediato aplicável ao organizacional, e vice-versa (PAPADOPOULOS; HESLOP, 1995).

As decisões de compras organizacionais são afetadas por um grande número de fatores, já que elas envolvem variáveis interpessoais e organizacionais (HUTT; SPEH, 2002). Além disso, compradores organizacionais apresentam resistência à mudança. Desta forma, a avaliação deles será mais embasada em pistas, como o país de origem de um produto, com as quais eles possuem mais experiência (AHMED; D’ASTOUS, 1999). Some-se a isso o risco, elemento muitas vezes

presente no processo de compra organizacional. Ele leva o processo de busca por informações a ganhar proporções muito mais extensas que no mercado doméstico. Como no ambiente organizacional as informações estão mais facilmente disponíveis, o processo de busca por alternativas torna-se relativamente mais fácil (HUTT; SPEH, 2002).

Se o COO fizer parte dos atributos analisados, é importante que ele não seja utilizado indiscriminadamente, com base no que se descobriu sobre ele no mercado de consumidores finais, em cima da compra organizacional (QUESTER; DZEVER; CHETTY, 2000). Portanto, devido a essa divisão de linha de estudos do COO, sua associação com o ambiente B2B desempenha um importante papel na literatura de marketing.

Entretanto, o número de publicações que segue essa vertente é, se comparado ao ambiente B2C, relativamente baixo. Conforme mostrado por LaPlaca (2008), a literatura B2B que aborda o comportamento do consumidor, entre os anos de 1971 e 2006, compreendia somente 478 artigos (que fazem parte de periódicos específicos sobre marketing organizacional), ficando atrás dos estudos sobre relacionamento entre as empresas (498) e vendas/gerenciamento (494). Como o efeito país-de-origem faz parte dos estudos relacionados ao comportamento do consumidor (PETERSON, JOLIBERT, 1995; HÄUBL, 1996; KAYNAK, KUCUKEMIROGLU, HYDER, 2000; CAI, 2002), pode-se inferir que o número de publicações que envolvem o efeito país de origem e o ambiente B2B é extremamente reduzido.

É possível, de fato, observar essa baixa frequência de publicações B2B em uma fotografia cronologicamente curiosa: observa-se, inicialmente, um movimento incipiente (porém inovador) na década de 70 (NAGASHIMA, 1970; HAKANSSON E WOOTZ, 1975; NAGASHIMA, 1977; WHITE, CUNDIFF, 1978; WHITE, 1979), em seguida uma publicação no início dos anos 80 (CATTIN; JOLIBERT; LOHNES, 1982), depois um salto de pouco mais de uma década, com uma série de publicações de Ahmed e D'Aoustous (1993, 1995, 1996, 1999) e um trabalho de Ghym, Liesch e Mattsson (1999) e, por fim, um acréscimo considerável em volume, nos anos 2000 (QUESTER; DZEVER; CHETTY, 2000; LA, PATTERSON, STYLES, 2005; EGGERTSSON, 2010; CHEN, SU, 2011; AHMED, D'ASTOUS, CHAMPAGNE, 2005). As contribuições de cada época serão apresentadas a seguir, de forma cronológica.

Contribuições dos anos 70

Já no início dos anos 70, surgiu uma preocupação sobre como o rótulo *made in* poderia impactar consumidores organizacionais internacionais. Nagashima (1970), o primeiro autor a usar o termo ‘imagem de país’ levantou o seguinte problema de pesquisa: como os produtos de um determinado país são percebidos por consumidores organizacionais internacionais? Qual a relação entre a imagem que se tem de um produto de outro país e as estratégias internacionais de marketing? Baseado em perguntas como essas, seu estudo mediu o efeito *made in* sobre a imagem de produtos de outros países, causado em executivos de negócios japoneses e americanos dos Estados Unidos. Como resultados, o autor descobriu que o rótulo ‘*Made in U.S.A.*’ (feito nos Estados Unidos) foi associado a altos custos por executivos japoneses. Isso aconteceu principalmente devido à engenharia e ao marketing de que os Estados Unidos já dispunham.

Com relação aos próprios produtos do Japão, os japoneses associavam-nos a preços baixos, tendo-os como bens comuns e necessários, e à falta de cuidado e mão-de-obra barata. Os alemães, por sua vez, viam os produtos japoneses de forma mais positiva. Alemães foram vistos por outros países como produtores de indústria de base ou ‘pesada’. Os respondentes japoneses acreditavam que produtos ingleses eram caros e de luxo, porém confiáveis e feitos com cuidado e detalhes. Ingleses pareciam ser inventivos, mas não tanto quanto americanos e alemães.

Já para os executivos dos Estados Unidos, produtos ingleses eram menos chamativos esteticamente que os alemães. Produtos franceses eram considerados pelos japoneses como exclusivos, artesanais e de luxo, independente de qual indústria estivesse sendo analisada.

Todos os países pesquisados acreditavam que os produtos mais caros de todos os países estudados eram os franceses. Tais produtos foram considerados de extremo prestígio.

Cinco anos depois, Hakansson e Wootz (1975) buscaram explicar a influência da localização (país) e tamanho do fornecedor quando do processo de escolha de fornecedores por parte de compradores suecos. Os países escolhidos foram: a própria Suécia, Inglaterra, Alemanha, França e Itália. Os itens comerciais eram parafusos (convencionais e especiais), tintas e ferramentas de pressão.

Chegou-se à conclusão que a localização do fornecedor é, de fato, uma variável considerada na decisão de compra dos compradores organizacionais entrevistados – mais ainda que o tamanho do fornecedor. Os compradores são sensíveis a essa localização especialmente quando da decisão de compra de produtos mais complexos (leia-se, nesse caso, os parafusos especiais e as ferramentas de pressão). Além disso, os fornecedores suecos têm maior preferência nessa escolha, se comparados aos dos demais países analisados.

Os autores sugerem que se estudem situações onde o nível de incerteza na compra possa ser sistematicamente variado (ou seja, possa ser maior ou menor) – isso foi feito, mais à frente, por autores como Ahmed e d'Astous (1995).

Logo depois, Nagashima (1977) publicou um trabalho que foi, essencialmente, uma replicação do estudo anterior, porém sete anos depois, diante de um novo cenário da economia mundial, que havia sido acometida por um aumento significativo da inflação. Supôs-se, também, uma possível mudança de mentalidade da parte dos compradores organizacionais. Seu questionamento foi sobre como os produtos dos Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra e França são percebidos pelos homens de negócios japoneses. Encontrou-se que o status de produtos fabricados nos Estados Unidos declinou e o dos produtos alemães e japoneses cresceu. A percepção sobre preço de produtos estadunidenses em quase nada se alterou, porém devido àquela inflação sobre a economia mundial, produtos japoneses e alemães aumentaram em geral de preço, o que fez com que eles alcançassem o mesmo nível de percepção que os preços de produtos norte-americanos geravam nos entrevistados. Além disso, os E.U.A. ainda eram vistos como um país de 'tecnologia avançada', 'produção em massa' e 'distribuição em escala mundial', porém perdera posições no ranking para os outros países em todos esses itens.

A percepção sobre os produtos japoneses melhorou de uma forma geral. Eles deixaram de ser considerados, em sua maioria, baratos e de baixa confiabilidade. Tornaram-se caros como os produtos dos E.U.A. e com preços razoáveis, se comparados aos alemães. Estes últimos, por sua vez, alcançaram a primeira posição entre os países analisados, no que tange à inventividade e tecnologia de seus produtos, bem como ao cuidado e ao trabalho meticuloso na fabricação deles.

Já no que tangia à percepção sobre os produtos ingleses, antes eles eram considerados modernos e faziam parte de uma sociedade de progresso – esse conceito caiu consideravelmente, na opinião dos executivos.

Por fim, a percepção sobre produtos franceses pouco mudou, mas ainda assim seguiu em uma direção positiva. Executivos japoneses consideravam que adquiri-los trazia maior prestígio e status.

No ano seguinte, White e Cundiff (1978) buscaram descobrir qual o impacto psicológico do preço sobre a avaliação de produtos por parte de compradores organizacionais – especialmente no que tange à qualidade desses produtos. Considerando a dificuldade em buscar outros atributos que impactassem nas decisões de compra B2B que não a qualidade, os autores buscaram outras pistas – e então consideraram, além do preço, o país de origem nessa análise. Naquela década, os estudos sobre COO eram latentes (SCHOOLER, 1971; NAGASHIMA, 1970, 1978; GAEDEKE, 1973; LILLIS, NARAYANA, 1974; BAUMGARTNER, JOLIBERT, 1977), o que certamente serviu de motivação para o desenvolvimento da pesquisa. A Alemanha Ocidental, os Estados Unidos, o Japão e o Brasil foram os países cujos produtos foram avaliados, e o público entrevistado era composto membros da Associação Nacional de Gerenciamento de Compras dos Estados Unidos.

Em se tratando das conclusões acerca do efeito COO, os autores concluíram que um estereótipo previamente formado sobre os países analisados, positivo ou negativo, gerava um impacto no comportamento de compra dos gerentes industriais, pois afetava a qualidade por eles percebida. Na mente deles, Estados Unidos e Alemanha estavam no topo de um ranking montado pelos autores, de acordo com a percepção dos entrevistados. O Japão ficava, nesse ranking, após os dois países citados, e o Brasil em último. Com isso, a decisão do país de manufatura de produtos deveria ser cuidadosamente considerada.

Terminando esta década, a contribuição de White (1979), bastante citada posteriormente por outros autores, seguiu também as direções anteriores, porém agora buscando determinar possíveis estereótipos que gerentes de compra de empresas dos E.U.A. viriam a ter sobre produtos industriais fabricados na Inglaterra, França, Itália e Alemanha Ocidental, bem como dos próprios E.U.A. Seu foco foi traçar um paralelo entre o efeito país-de-origem e três dimensões: qualidade, preço e ‘características de marketing’ – como, por exemplo, a promoção. White (1979) encontrou que existem, de fato, estereótipos criados sobre produtos comercializados entre as nações abordadas. No que tangia à dimensão da qualidade, produtos alemães foram considerados superiores aos demais. Produtos da França, da Inglaterra e dos

E.U.A. apresentaram o mesmo nível de qualidade. Produtos ingleses e americanos, um maior nível de qualidade que os italianos.

Alguns atributos de produtos norte-americanos possuíam supremacia diante dos compradores norte-americanos, na análise de suas ‘características de marketing’, como a variedade de modelos, serviços e o fato de os produtos serem intensamente promovidos no mercado.

Por fim, a terceira descoberta do autor, considerada substancialmente importante, foi relacionada ao preço. Ser visto como um país de produtos caros, ao contrário do que se espera no varejo, em que se associa algumas vezes preços altos à qualidade, pode ser prejudicial. Isso porque compradores organizacionais separam com mais racionalidade as dimensões de qualidade e de preço. Portanto, quanto maior a classificação do país na dimensão preço, mais ele era visto como um país de produtos caros e com baixa racionalidade relacionada à criação desse preço pelos compradores.

Em suma, a década de 70 serviu de introdução à abordagem do tema efeito país-de-origem dentro do ambiente B2B. Na primeira metade da década mostrou-se que, de fato, existe uma relação entre esses constructos, e na segunda começaram-se a considerar com mais propriedade dimensões como preço e qualidade. Os respondentes – todos compradores organizacionais – eram japoneses, suecos e americanos, e os países analisados foram alguns europeus, E.U.A. e Japão e Brasil (este somente em 1978). Além disso, o mundo passou, nessa década, por uma mudança de cenário econômico e isso impactou diretamente a opinião dos entrevistados.

Contribuições dos anos 80

De todas as décadas analisadas, a de 80 foi claramente a mais pobre em contribuições sobre a combinação B2B e COO. Cattin, Jolibert e Lohnes (1982) apenas replicaram o método de Nagashima (1970, 1977) e de White (1979), analisando produtos dos mesmos países que estes dois autores estudaram, porém considerando compradores de empresas dos Estados Unidos e da França. Àquela época, os entrevistados preferiam em primeiro lugar produtos de seus países, em segundo lugar, da Alemanha Ocidental e, por último, Japão. A pergunta feita aos

entrevistados foi: ‘Você escolheria um produto de qual país, em primeiro, segundo e último lugar?’.

O conceito *made in* quando o produto foi fabricado na Alemanha Ocidental foi o mais favorável, sendo que, se produzido na Inglaterra e na França, menos favorável para os americanos. Produtos japoneses atraíram poucas opiniões positivas dos gerentes de compras franceses, ao contrário dos produtos ingleses, considerados ‘criativos’ e de luxo por parte daqueles gerentes.

Produtos alemães, para compradores franceses, pareciam ser mais caros, orientados para a indústria pesada e menos avançados tecnicamente – isso ocorreu em menor intensidade no tocante à opinião dos compradores americanos.

Por fim, para compradores franceses os produtos norte-americanos eram mais caros e de muitas marcas que eles não conhecem; os compradores americanos tinham os produtos franceses como menos confiáveis e fáceis de serem copiados. Àquela época, os autores já alertavam o cuidado que se deve tomar com o uso do *made in*, sugerindo inclusive que comunicações positivas a respeito da imagem do país sejam feitas – algo que na maioria das vezes foge da alçada das empresas; ou então associações com instituições locais para fortalecer a empresa, com pouca ou até nenhuma comunicação sobre o país de origem.

Os autores deixaram, como lacuna teórica, o ensejo de descobrir quais as variáveis que explicam a forma como diretores de compra criam a imagem sobre produtos feitos em outros países.

De 1982 a 1985, a prioridade na literatura de marketing foi o ambiente de marketing e os elementos que o compõem, como a propaganda. O fim da década de 70 foi marcado pela ênfase na comunicação com o consumidor final – os negócios ganhavam força com um novo meio, que era a televisão, e a preocupação em como e o quanto fazer propagandas ganhava espaço. Muitas novas pesquisas surgiram para que se entendesse o mercado do consumidor final e a comunicação com ele propriamente dita (WILKIE; MOORE, 2003). De 1986 a 1990, não houve um tópico significativamente tido como prioridade. Somando todos os anos dessa década, surgiram os seguintes interesses (advindos de limitações de pesquisas, análises mais profundas e métodos de pesquisa): políticas públicas, ética no marketing, macromarketing (envolvendo a influência do marketing no estilo de vida das pessoas ou no desenvolvimento econômico de um país), economia do consumidor, marketing social e políticas de consumo internacional

(WILKIE; MOORE, 2003). Desta forma, os estudos envolvendo imagem de países e marketing B2B não tiveram maior representatividade nessa década, apesar de ter continuado a crescer em termos de publicações – especialmente a partir de 1986, quando surgiram o *Journal of Business and Industrial Marketing* e o *Advances in Business Marketing and Purchasing* (LAPLACA, 2008).

Contribuições dos anos 90

No início da década de 90, d’Astous e Ahmed (1992) iniciaram uma série de publicações que ocupariam toda essa década, com respeito ao tema sobre o efeito COO no meio B2B. O primeiro artigo mostrava que, quanto maior o envolvimento do consumidor com a compra, maiores as chances de que ele utilizasse a informação do país de origem na avaliação do produto. Ainda em 1992, Kraft e Chung (1992) analisaram as avaliações de profissionais coreanos sobre exportadores dos E.U.A. e japoneses, no tocante aos produtos por eles oferecidos (considerando *design*, qualidade e preço) e por características deles mesmos (reputação, conhecimento sobre outras culturas, estilo de negociação e comunicação).

Os autores encontraram que os japoneses apresentaram melhores avaliações em praticamente todas as dimensões (os norte-americanos foram ligeiramente melhores na dimensão da comunicação interpessoal e como exportadores de bens acabados, em vez de matérias primas), concluindo que fatores relacionados a características de exportadores pesariam na decisão em importar produtos dos E.U.A., e que essas características deveriam ser consideradas pelos norte-americanos na tentativa de exportar seus produtos para o mercado coreano.

No ano seguinte, Ahmed e d’Astous (1993) abordaram produtos híbridos, isto é, fabricados em um determinado país, mas carregando uma marca de outra nacionalidade. Eles investigaram os efeitos de três países de origem, três marcas distintas e os níveis de percepção sobre preços e serviços, com automóveis híbridos, entrevistando consumidores belgas e canadenses. Entretanto, essa análise foi feita sobre o mercado B2C. Dois anos depois deste trabalho, os mesmos autores carregaram o conceito de produtos híbridos para o contexto B2B. Estudou-se o julgamento de qualidade e valor de compra de três diferentes categorias de produtos, da parte

de 173 gerentes de compra (com uma média de 14 anos na área de compras em suas respectivas empresas) e 190 consumidores domésticos. Como já citado, os produtos eram híbridos, ou seja, projetados em determinados países, e montados em outros, com componentes vindos de vários locais. Particularmente, o conceito *made in* estudado foi sobre produtos fabricados no México, considerado naquela época um país recém-industrializado e com poucos estudos sobre COO publicados até então. A natureza híbrida de produtos pode ou não interferir diretamente no conhecimento da marca, que é geralmente associada com o país onde a matriz da empresa está sediada (AHMED; D'ASTOUS, 1995).

No intuito de não superestimar o efeito COO, a abordagem dos autores foi feita utilizando também marcas, garantia e preço como pistas extrínsecas e adicionais. Uma importante contribuição deste trabalho foi a comparação entre o comportamento de compradores organizacionais com o de consumidores domésticos – algo que, citado pelos próprios autores, não havia ainda sido feito em obras anteriores que envolviam o conceito de COO. Além disso, dois atributos relacionados à percepção sobre a imagem de um país foram incorporados: qualidade percebida pelo comprador e o valor da compra.

A escolha dos produtos também trouxe à tona a necessidade de se apresentar um estudo com níveis de complexidade diferentes para cada um que fosse avaliado. Os autores incluíram níveis diferentes de risco financeiro de aquisição, complexidade tecnológica e dificuldade de compra.

Ahmed e d'Astous (1995) encontraram que produtos de países desenvolvidos suportam melhor avaliação da parte dos compradores quando comparados aos produtos de países recentemente industrializados. Entretanto, estes últimos países são mais bem avaliados na condição de montadores do que como *designers* dos produtos.

Outra constatação é que há, de fato, diferenças nas percepções sobre os produtos, da parte dos consumidores organizacionais e dos domésticos estudados pelos autores.

Tendo qualidade percebida e valor de compra como variáveis dependentes, encontrou-se que o efeito causado pelo país de *design* (*Country Of Design*, COD) explicava grande proporção da variância percebida nelas, para produtos de alto e médio envolvimento (relacionado ao grau de complexidade do produto), sendo que os compradores organizacionais deram mais importância que os domésticos a esse constructo, assim também como ao país de montagem (*Country Of*

Assembly, COA), porém em uma escala menor. O COD mereceu maior importância que a marca e o COA para os compradores organizacionais, e o país de origem teve menos importância que a marca para consumidores domésticos. Compradores organizacionais preferem produtos cujo *design* foi feito em países desenvolvidos, e montados em países recentemente industrializados. Além disso, informações que contenham o nome da marca, preço e garantia têm grande impacto na percepção de qualidade e valor de compra dos produtos, para ambos os compradores – particularmente, consumidores domésticos dão mais importância à marca e à garantia do produto, e consumidores organizacionais ao preço.

Finalmente, constatou-se que os efeitos que o COD e de montagem têm sobre ambos os compradores são atenuados se outras informações estão disponíveis (no caso do estudo, nome da marca, preço e garantia).

Em 1998, os autores publicaram novamente, mas agora no contexto B2C, entrevistando consumidores chineses e canadenses, e analisando seis categorias de produto com diversos tipos de envolvimento quando do processo de compra (vídeos-cassetes, camisetas, carros, sapatos, refrigeradores e câmeras). Eles concluíram novamente que o COD apresenta maior peso que a própria marca e, particularmente no mercado chinês, os consumidores associavam fortemente o preço à qualidade dos produtos.

Em 1999, esses autores apresentaram os resultados de uma pesquisa acerca de um produto de nível médio de envolvimento de compra, e como o efeito COO pode impactar na avaliação de compras de consumidores. Os entrevistados, dessa vez, foram 277 vendedores de varejo de equipamentos eletrônicos (vídeos-cassetes) e 190 consumidores finais. Os vendedores foram escolhidos porque, primeiro, era necessário eleger um tipo de produto que possuísse grande variedade de marcas e países de origem; e segundo, os vendedores precisariam ter a oportunidade de vender produtos de diversos países (o que não ocorre, por exemplo, com vendedores de automóveis em concessionárias cuja fábrica fica no mesmo país). Os países de *design* e de montagem avaliados foram Bélgica, Brasil, Canadá, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, México, Marrocos, Rússia, Coreia do Sul e Estados Unidos da América.

Os vendedores acreditavam que o COO não influenciava a decisão de compra dos consumidores domésticos, e a análise conjunta de dados sobre uma amostra probabilística de tais consumidores mostrou o contrário. Os autores denominaram essa contradição de ‘paradoxo

made in, e sugeriram como problemas para futuras pesquisas, duas hipóteses a serem exploradas: primeiro, o COO se torna importante a partir do momento em que ele é disponibilizado como informação ao consumidor, durante a avaliação de um produto. A segunda explicação é que possivelmente a marca sirva de avaliação aproximada (proxy) para o COO, quando a informação sobre este não estiver disponível ao consumidor. Também como possibilidade de futuras pesquisas, eles sugeriram analisar como o consumidor integra as diversas dimensões que compõem a informação sobre o COO em uma simples decisão de compra. Além disso, mais marcas poderiam ser abordadas, e mais informações sobre os países de onde vinham componentes que integravam o produto deveriam ser expostas aos consumidores.

Um último estudo envolvendo COO no contexto B2B que surgiu no fim dos anos 90 foi o de Ghymn, Liesch, e Mattsson (1999). Eles pesquisaram quais variáveis eram consideradas as mais importantes por 104 gerentes de importação australianos, e os produtos não foram especificados. Seu método envolveu primeiramente uma pesquisa qualitativa, para levantar com maior precisão as variáveis que eram consideradas mais importantes pelos gerentes na tomada de decisão de compra, e depois conduziram uma pesquisa quantitativa com 480 profissionais de importação para concluir o estudo. As três variáveis de maior importância para os importadores foram, da primeira à terceira, a qualidade do produto, a dependência de longo prazo do fornecedor e o tipo de produto (características). As variáveis menos importantes foram leis de comércio e regulamentações dos países exportadores, a unicidade do produto (em termos de apelo cultural) e embalagem. Cabe ressaltar que os profissionais australianos não deram importância alguma às estratégias promocionais da parte dos exportadores. Entretanto, os autores não explicaram que tipos de promoção teriam sido considerados.

A década de 90 foi, portanto, um período em que se reforçou o efeito que o país de origem de produtos de menor ou maior complexidade tem sobre consumidores domésticos e organizacionais. Muitas vezes, outras variáveis foram utilizadas, além do COO, para verificar se este constructo poderia ser atenuado por elas, ou se elas serviriam a ele como proxy. Os países cujos produtos foram analisados compuseram um espectro de níveis de desenvolvimento, a saber, dos recém-industrializados aos de fato desenvolvidos, ora atuando como países de *design*, ora como países de montagem – essa foi uma análise trazida dos estudos do efeito país de origem no ambiente B2C, e serviu de novidade ao contexto B2B.

Até então, o Brasil teria aparecido duas vezes em todas as publicações citadas neste trabalho. Na primeira delas (WHITE; CUNDIFF, 1978), ele obteve última posição entre Japão, Alemanha Ocidental e Estados Unidos, quando da avaliação de gerentes comerciais sobre a qualidade de produtos fabricados nesses países. Na segunda, encontrou-se que o Brasil, na condição de país de montagem de vídeos-cassetes, tem um peso importante na avaliação de marcas pelo consumidor (AHMED; D'ASTOUS, 1999).

Contribuições dos anos 2000

Ahmed e d'Astous (2001, 2002, 2004, 2006, 2007, 2008) apresentaram uma série de outras publicações ao longo da década passada, mas agora todas com foco em consumidores finais de diversas nacionalidades (canadenses, mexicanos, tailandeses e chineses), e continuaram utilizando outras variáveis, muitas vezes atenuadoras do efeito COO, como marca e garantia – o único caso em que os autores envolveram novamente o ambiente B2B foi numa publicação de 2005 (AHMED; D'ASTOUS; CHAMPAGNE, 2005).

Antes disso, um trabalho que chama atenção (por estar relacionado com a proposta da presente pesquisa em uma de suas dimensões) foi do início da década em questão, em que Ahmed, d'Astous e Eljabri (2002) estudaram o referido efeito levando em conta maiores graus de complexidade tecnológica dos produtos – apesar de isso ter sido feito com consumidores finais. Subiu-se o nível de complexidade se comparada à publicação dos autores em 1998, quando os produtos estudados foram vídeos-cassetes, camisetas, carros, sapatos, refrigeradores e câmeras (AHMED; D'ASTOUS, 1998). Agora o espectro de produtos iria dos computadores aos carros. A proposta principal era que produtos de maior complexidade tecnológica seriam mais bem avaliados se viessem de países com alto nível de industrialização, e essa avaliação não seria favorável se os produtos tivessem como COO países recém-industrializados – apesar de estes serem vistos de forma mais positiva quando eram apenas os locais de montagem dos produtos, e não de *design*. Os autores desejaram também provar que países recém-industrializados são mais mal avaliados quanto maior for a complexidade dos produtos e, o contrário disso, mais bem avaliados quanto mais simples forem seus produtos.

Por fim, das suas proposições que mais se relacionam à presente pesquisa, cabe citar a tentativa dos autores de provar que quanto maior fosse o envolvimento do consumidor e seu nível de sofisticação tecnológica com o produto, mais positiva seria a sua avaliação do COO, no caso de produtos tecnologicamente complexos. Todas essas proposições foram fortemente amparadas pelos resultados da pesquisa, exceto o nível de sofisticação tecnológica, que foi amparado em parte – possivelmente porque os países recém-industrializados são vistos como melhores montadores dos produtos mais complexos. Ainda nesse sentido, uma empresa de um país altamente industrializado que resolver montar seus produtos em países recém-industrializados deve enfatizar, em sua comunicação ao mercado, que o *design* dos seus produtos é feito no seu país de origem (AHMED; D'ASTOUS; ELJABRI, 2002).

Quester, Dzever e Chetty (2000) estudaram a influência do país-de-origem nas compras industriais de alto e baixo risco. Eles entrevistaram agentes de compra australianos e neozelandeses, seguindo a tendência de desmembrar o COO em país de montagem e de *design*, dando ainda enfoque à dimensão de qualidade e sua relação com o COO. Os produtos foram equipamentos industriais e suas partes sobressalentes, e os países cujos produtos foram analisados foram: Japão, França, E.U.A., Suécia, Alemanha, Reino Unido, Noruega, na categoria dos países desenvolvidos; Coreia do Sul, Cingapura, Taiwan e Honk Kong na categoria de países recentemente industrializados e Brasil, México, Índia, Rússia, Tailândia e Filipinas na categoria de países em desenvolvimento.

Encontrou-se que o efeito país-de-origem influencia diretamente a percepção de qualidade no tipo de compra industrial analisado, ou seja, de bens industriais e seus componentes, para ambos os países (Austrália e Nova Zelândia), e na mesma intensidade tanto para o país de montagem (COA) quanto para o país de *design* (COD). Resultados interessantes vieram à tona, como o fato de o Japão ter assumido primeiro lugar no ranking da escolha dos australianos de fornecedores dos produtos analisados, tanto para o COD quando o COA, e terceiro lugar no ranking dos neozelandeses. Já a França, com alto score obtido no ranking dos australianos, ficou em último lugar no dos compradores da Nova Zelândia. Acredita-se que isso reflete um forte sentimento contra a França devido a testes nucleares que o país fez no Pacífico, à época da pesquisa.

Os autores sugerem que esse tipo de estudo seja executado em outros países, no contexto B2B. Importante também ressaltar o mérito dado pelos autores ao desmembramento – feito noutras

publicações – do COO em COD e COA, já que os países estudados não ganharam as mesmas avaliações desempenhando ambos os papéis. Além disso, profissionais de marketing B2B devem tomar cuidado com o uso da informação sobre o COO, procurando utilizá-la somente após ter-se um discernimento adequado da possível repercussão que essa informação pode ter sobre compradores internacionais.

Uma abordagem diferente de todas as publicações anteriores foi a de La, Patterson e Styles (2005), que avaliaram o efeito COO na prestação de serviços de consultores, engenheiros, gerentes de projetos, entre outros executivos. Os autores buscaram saber o que explica o valor percebido pelo cliente na prestação de um serviço no ambiente B2B, sendo o prestador de outro país. Mais ainda, se em condições diferentes de contingência essa avaliação poderia mudar (por exemplo, pior ou melhor avaliação do país-de-origem versus alta ou baixa experiência de compra do cliente). Quem respondeu à pesquisa foram profissionais da Malásia e da Tailândia, e os países prestadores de serviços foram E.U.A., Grã-Bretanha, Austrália, Holanda, Cingapura, Alemanha (consideraram-se ainda uma pequena proporção de outros países, 6% do total).

Tal qual Quester, Chetty e Dzever (2000), La, Patterson e Styles (2005) iniciaram a coleta de dados com entrevistas em profundidade, para levantar primeiramente quais variáveis implicariam maior impacto na avaliação de quem adquire um serviço ‘importado’, no contexto B2B. As variáveis encontradas foram habilidades técnicas e interpessoais, orientação para o consumidor, inovação, reputação, valor dado pelo cliente e sua satisfação. Em seguida, iniciaram uma pesquisa de maior escala, com questionários de cunho quantitativo.

Dentre as descobertas de La, Patterson e Styles (2005), vale salientar que quando clientes organizacionais têm uma imagem positiva das pessoas um país, eles associam-na a uma imagem positiva sobre a empresa prestadora do serviço. Se a imagem sobre as pessoas do país é negativa, a avaliação dos clientes tende a direcionar-se mais para a competência técnica do funcionário e o grau de inovação da empresa que presta o serviço. Da mesma forma, quando o cliente possui uma forte impressão das habilidades encontradas em um determinado país, a avaliação do desempenho da firma será feita sobre o quanto ela é orientada para clientes. Caso essa avaliação seja negativa, o desempenho da empresa prestadora do serviço será avaliado em cima do nível de inovação e da reputação dela, em vez das habilidades mostradas pelo indivíduo que presta o serviço. A reputação da empresa tem maior peso na avaliação de desempenho do serviço que ela presta, caso o cliente possua uma imagem positiva do país como ‘prestador’ de

serviços; mas se essa imagem é negativa, a avaliação recai mais sobre as habilidades interpessoais do indivíduo que presta o serviço. Se o cliente tem uma imagem negativa sobre as pessoas de um país, mesmo um desempenho que deveria ser considerado satisfatório não trará grande impacto na avaliação feita pelo cliente – o que pode ser resultado de fortes crenças e de uma estrutura formada na mente do consumidor sobre aquele país. Por outro lado, se a imagem que o cliente tem das pessoas daquele país é positiva, e se o provedor do serviço oferece boa qualidade técnica no que faz, a avaliação será de fato mais positiva.

Como abertura a futuras pesquisas, La, Patterson e Styles (2005) sugeriram que o tipo de estudo que fizeram seja realizado em ambientes de culturas ‘cruzadas’, como leste e oeste do globo, além de procurar descobrir até que pontos compradores organizacionais preferem pagar por profissionais de outros países, e não do seu próprio. Por fim, e possivelmente esta seja a lacuna mais importante, os autores indicam que faltam ainda pesquisas que sejam feitas com entrevistas em profundidade, e não só com compradores, mas também com quem vende a outros países. O presente projeto possui essa abordagem.

Ahmed, d’Austous e Champagne (2005), em mais um estudo multidimensional sobre COO (desmembrado em COD e COA) compararam os efeitos que a marca, garantia de qualidade e preço exercem, como atributos adicionais, sobre os efeitos país de *design* e país de montagem (nos ambientes B2B e B2C). Encontrou-se que compradores organizacionais têm o país de *design* como um atributo extrínseco muito importante, especialmente quando estão julgando a qualidade de um produto de alta tecnologia. Este atributo é mais importante que o país de montagem dos produtos. Para obter resultados mais realistas, os produtos, marcas e países analisados devem ser em maior quantidade, pois o estudo ficou restrito ao Canadá.

Em outra análise multidimensional, cinco anos mais tarde, Eggertsson (2010), em sua tese de doutorado, investigou a decisão de compra organizacional de aparelhos de ar condicionado e de refrigeração. O decisor da compra teria várias opções de marcas e países de origem. A marca foi um fator de peso para a análise, pois os E.U.A., além de criador dessa tecnologia, possui a maioria das marcas de aparelhos para refrigeração.

Eggertsson (2010) deu um enfoque maior à marca que todos os outros autores que estudaram os efeitos do COO em transações B2B. O construto avaliado foi o de país-de-origem da marca (Country-Of-Brand-Origin, COBO, da mesma forma que Samiee (2011)). Um total de 14

marcas foram incluídas no estudo, e o autor desejou saber se preço, informações técnicas, suporte pós-vendas, disponibilidade de peças de reposição, reputação do fornecedor e confiabilidade na entrega possuem peso maior ou menor sobre o país de montagem e o COBO. Os países de origem considerados foram os E.U.A., países da União Europeia e Japão, e os respondentes foram de 19 países.

Como resultados, Eggertsson (2010) encontrou, no tocante ao COBO e ao país de montagem, que os respondentes prefeririam pagar mais caro (até quase cinco mil dólares a mais) por compressores fabricados na Europa, Japão ou E.U.A (sem diferença significativa de ranking entre eles) do que de países do BRIC. O país de montagem, na dimensão ‘preço’, acabou sendo mais importante que o próprio país-de-origem da marca. Quando foram comparadas as dimensões que foram cruzadas com o COBO e o COA, entre si, notou-se um ranking de importância em que o preço assumiu a primeira posição, confiança no fornecedor e disponibilidade de peças em segundo lugar, suporte pós-venda em terceiro e reputação do fornecedor em quarto lugar. Entretanto, as pontuações das cinco dimensões foram muito próximas.

Eggertsson (2010) conclui seu estudo afirmando que variáveis culturais do país de compra devem ser cruzadas com o efeito COO dos fornecedores em estudos futuros. Cattin, Jolibert e Lohnes (1982) já haviam levantado essa necessidade. Eggertsson (2010) também sugere que se faça esse cruzamento de variáveis com o COBO e o COA em outros mercados, especialmente entre as indústrias, da forma mais diversificada possível.

Finalmente, Chen e Su (2011) apresentaram a mais recente publicação que envolve efeito país-de-origem e o ambiente B2B. Os autores afirmam que, apesar do foco cada vez maior nas marcas que fazem parte do ambiente B2B, pouca pesquisa tem sido feita para que se compreenda com maior clareza o papel delas no mercado internacional, e também para investigar os efeitos que o país de *design*, fabricação, montagem poderiam trazer para explicar a variação na avaliação do valor da marca, por parte de compradores organizacionais internacionais – especialmente os de países recentemente industrializados como, no caso da pesquisa, de Taiwan.

A novidade da pesquisa, com relação às publicações supracitadas, é que os autores trazem o conceito de valor da marca no contexto organizacional, procurando descobrir o efeito que o

COD e o COM (country-of-manufacture, país de montagem) trazem sobre ele. O objetivo principal da pesquisa foi testar as influências do COD e do COM sobre o valor da marca, de modo a estudar o processo no qual compradores de B2B avaliam o valor da marca quando confrontados com uma pista simples ou com pistas múltiplas. Eles procuraram analisar o valor da marca como uma variável dependente no contexto de mercados B2B, explicando como a qualidade percebida, o reconhecimento da marca, o COM e o COD podem ser as fontes do valor da marca industrial. Entre as dez hipóteses da pesquisa, as que se relacionaram com o país-de-origem foram que o COM, o COD e a qualidade percebida de serviços são positivamente associados com o valor da marca. As demais procuraram relacionar valor percebido e desempenho na distribuição dos produtos industriais com a qualidade destes; as informações acerca dos serviços da empresa, bem como os prestadores de serviços com os serviços em si; o reconhecimento da marca com o valor da marca industrial e o valor da marca com a lealdade a ela.

Como resultados, Chen e Su (2011) encontraram que o país de *design* e o de montagem de produtos exercem influência sobre compradores organizacionais de outros países, desde que as condições de compra ainda não estejam muito bem desenhadas (i.e., COD e COM nesse caso são pistas simples). Porém, ao considerá-los com outras pistas, eles perdem força. Essa constatação já havia sido, segundo os autores, trazida à luz da pesquisa no passado: estudos que envolvem COO com pistas simples e com pistas múltiplas foram, até o momento, inconclusivos. Tal inconsistência é colocada como um desafio gerencial quando se fala de COD e COM. Os gerentes de marketing B2B, responsáveis por desenvolvimento de marcas e comunicação em B2B, ao atuarem em mercados internacionais, devem criar uma consciência clara na mente do consumidor a respeito de suas marcas, provendo uma imagem apropriada através da consolidação da reputação das firmas, nas dimensões interna (produto) e externa (país-de-origem), conforme os autores.

Por algumas vezes a marca foi considerada como uma dimensão que poderia atenuar ou reforçar o efeito país de origem nos processos de avaliação e decisão de compra do consumidor B2B (AHMED, D'ASTOUS, 1995, 1998; EGGERTSSON, 2010). Desenvolvendo marcas fortes que os compradores organizacionais conheçam e na qual possam confiar, uma empresa que atua no ambiente B2B pode ganhar uma vantagem competitiva no mercado de alta tecnologia, especialmente em períodos de incerteza (HUTT; SPEH, 2002). Mudambi (2002) realizou um estudo exploratório sobre marcas de empresas do setor industrial e identificou três grupos de

compradores no ambiente B2B: os que demonstram um efeito positivo quanto à aceitação da marca; os que são mais tradicionais e focam nos produtos em si (grupo de compradores ditos ‘altamente tangíveis’) e aqueles que têm a marca como um elemento de baixa influência no processo de decisão de compra. A autora concluiu que a marca exerce um papel mais importante no B2B do que geralmente se considera. Kotler e Pfoertsch (2006), por sua vez, mencionam que uma marca forte e estrategicamente bem concebida é geralmente bem aceita no mundo inteiro. Entretanto, é muito comum restringir-se essa noção ao universo B2C, ou seja, de empresa para consumidor final. Estes autores afirmam que geralmente as pessoas ainda veem as marcas como ‘truques’ para fazer com que se tomem decisões irracionais, e que compradores organizacionais não se deixam levar por impulso, mas tão somente por decisões de cunho racional como base para seus critérios de compra (funcionalidade, preços, benefícios e qualidade).

Esta noção não é correta porque compradores organizacionais não são influenciados apenas por informações racionais, apesar de elas terem peso maior na decisão de compra (EDWARDS, GUT, MAVONDO, 2007; QUESTER, DZEVER, E CHETTY, 2000).

Um dos objetivos específicos da presente pesquisa é avaliar se alguma das três empresas que serão unidades de análise possui uma marca forte no mercado o suficiente para que se tenha o Brasil visto positivamente, como um país de alta tecnologia no segmento de aviação e/ou automação industrial.

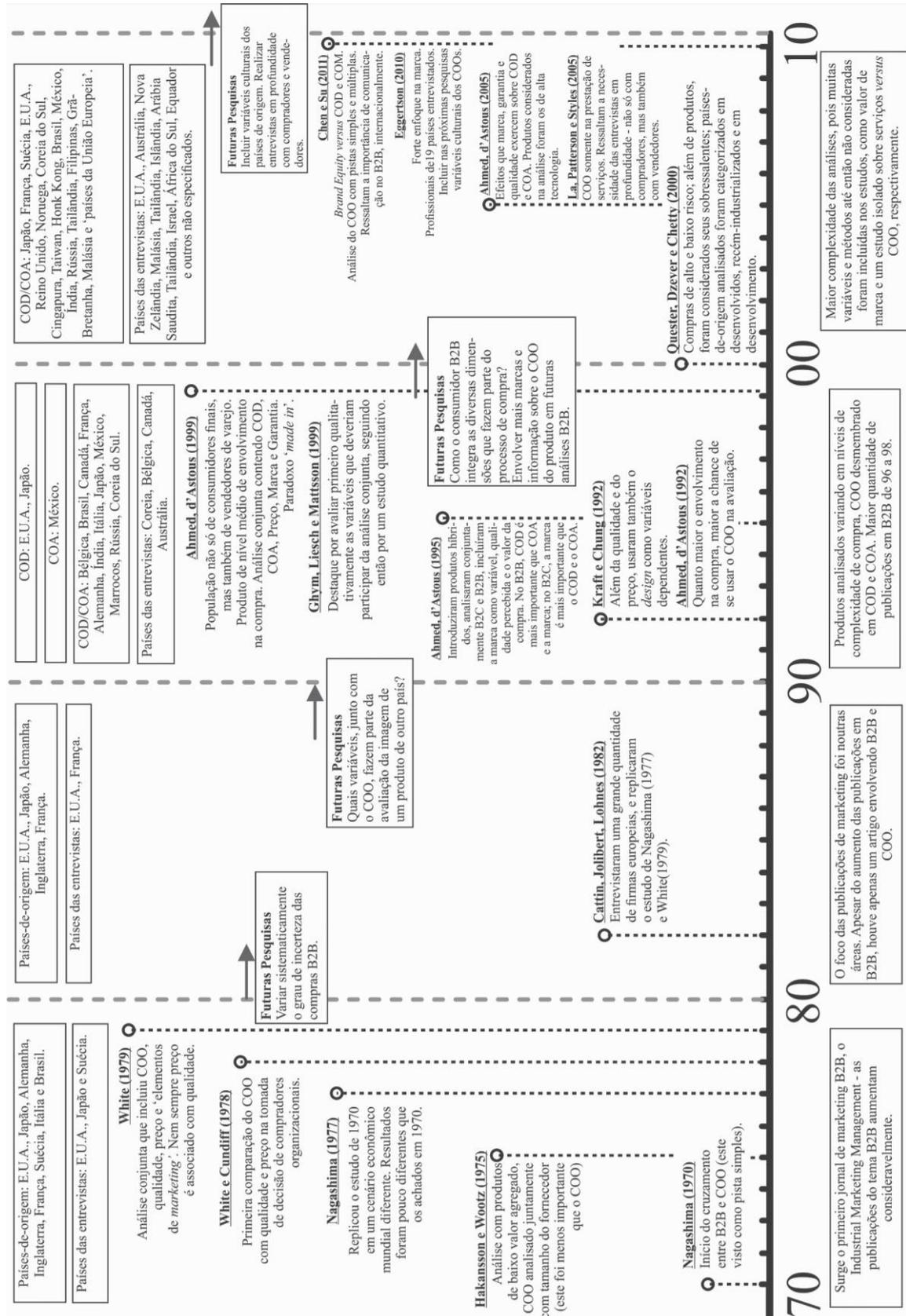
Quando se fala no cruzamento entre B2B e COO, os anos 2000 foi marcada por estudos bastante amplos no que se refere à quantidade de países-de-origem analisados. A variação sistemática da complexidade da compra, deixada como lacuna no meio da década de 70 (HAKANSSON; WOOTZ, 1975) e já coberta por Ahmed e d’Astous (1992), foi novamente feita, e agora tanto produtos quanto suas partes sobressalentes e serviços foram avaliados. A marca ganhou mais força (EGGERTSSON, 2010) e, entrando na década atual, Chen e Su (2011) inovaram fazendo um paralelo entre COO e brand equity. Os autores destacaram a importância da comunicação no contexto B2B entre empresas de países distintos. O Brasil voltou a aparecer, agora nas publicações de Quester, Dzever e Chetty (2000) e de Eggertson (2010). No primeiro caso, o Brasil obteve mérito em poucos atributos dos produtos analisados. No segundo caso, o resultado geral foi que os compradores preferem pagar mais caro por compressores fabricados em países

como Japão e EUA, ou de algum país europeu, a pagar mais barato por compressores fabricados no Brasil (mesmo que sua marca pertença a algum país como os Estados Unidos).

A Figura 2 mostra uma síntese das 16 publicações na literatura de marketing expostas até aqui, desde a década de 70. Vale notar também que em nenhum dos trabalhos avaliou-se se o fato de uma empresa já possuir uma marca forte no mercado pode levar os consumidores organizacionais a avaliarem positivamente o próprio país daquela marca. Este efeito se chama ‘constructo-resumo’, e foi estudado por Han (1989). Cogita-se, de acordo com o objetivo específico O6, que uma possível imagem positiva já existente das empresas estudadas, frente à opinião de compradores corporativos internacionais, pode auxiliar a imagem do Brasil no exterior, como sendo um país que dispõe de know how tecnológico. Em momento algum, em todas as publicações das quais se discorreu nesta seção, foram explorados os efeitos que a imagem de um país, seja ele de montagem, fabricação ou de *design*, possui sobre outros países quando se trata de bens de alta tecnologia. Não se deu ênfase ao Brasil na maioria dos estudos, e em nenhum caso (envolvendo exclusivamente o ambiente B2B, sem consumidores domésticos) houve respondentes das próprias empresas em qualquer um dos países de origem.

Com isso, surge uma lacuna teórica com potencial aplicação prática, e a pesquisa empírica proposta neste trabalho ajudará a preencher tal lacuna, conforme será visto na próxima sessão, ‘Plano e Método de Trabalho’.

Figura 3. Evolução dos estudos envolvendo B2B e COO nos últimos 40 anos



Fonte: autor.

4 PLANO E MÉTODO DE TRABALHO

4.1 Tipo de pesquisa

Segundo Yin (2005, p.32), um estudo de caso é uma investigação empírica sobre “um fenômeno contemporâneo dentro da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Além disso, o autor considera que os estudos de caso aplicam-se a contextos como os de processos organizacionais e administrativos e em casos de relações internacionais. Sendo assim, o tema proposto neste projeto adequa-se a essa condição.

Levando em conta ainda que um estudo de caso possa ser de caráter exploratório, descritivo ou explanatório (YIN, 2005; p. 20), considera-se a presente pesquisa como de caráter exploratório porque ela aborda uma visão geral de um fato, bem como por haver poucos estudos sobre o tema (HAIR et al., 2010). Yin (2005) também afirma que o tipo de questão ‘como’ é um fundamento lógico justificável para a condução de um estudo exploratório – o problema de pesquisa deste projeto se usa disso (‘como a imagem de um país pode afetar a avaliação e a decisão de compra de compradores organizacionais de outros países, especialmente no setor de alta intensidade tecnológica?’).

Acredita-se que, por haver uma gama de informações que possam ser relevantes para constatar-se o efeito em estudo deste projeto, uma pesquisa qualitativa seja a melhor opção a ser utilizada, com entrevistas em profundidade com gestores das empresas brasileiras estudadas e seus compradores internacionais (fontes de dados primários), caracterizando um estudo multicase. Tais entrevistas, conduzidas de forma semiestruturada, trarão dados de cunho primário para a pesquisa. De fato, Ghymn, Liesch e Mattsson (1999) aplicaram um método que embasa tal escolha: primeiramente, eles aplicaram questionários e perguntas abertas em cinco firmas-piloto de importação o país, a fim de compreender quais dimensões seriam consideradas as mais importantes pelos gerentes quando estes decidissem importar produtos. De posse das respostas, várias inconsistências e ambiguidades foram encontradas e corrigidas com os próprios participantes, expandindo-se a pesquisa a um grupo maior em seguida, de 480 importadores de

diversos estados da Austrália. Da mesma forma fizeram La, Patterson e Styles (2005). Tais métodos foram necessários para trazer maior precisão às pesquisas.

Desta forma, pretende-se, com a presente pesquisa, compreender tanto da parte dos vendedores quanto dos compradores quais são as variáveis-chave na avaliação e na decisão de compra de produtos brasileiros de AIT. Esses produtos são bastante complexos e sua aquisição traz níveis de envolvimento e riscos, conforme já comentado na revisão da literatura. Some-se a isso o fato de o Brasil, como já abordado na revisão da literatura, ter sido pouco explorado nas publicações que envolvem o COO no ambiente B2B, o que também justifica a riqueza de informações a serem exploradas em profundidade, assim como a utilização do método de estudo de caso.

Foi possível indagar os respondentes-chave tanto acerca dos fatos relacionados ao tema, quanto da opinião deles sobre determinados eventos, além de quais os indivíduos foram mais significativos para coleta de informações no exterior, em uma fase seguinte de entrevistas. Com isso, obteve-se maior compreensão sobre as estratégias de comunicação das empresas, sobre a avaliação que consumidores organizacionais internacionais têm das empresas, e outros elementos implícitos do processo que vieram à tona durante as entrevistas (YIN, 2005; p. 117).

Yin (2005) expõe que a decisão da quantidade de casos a explorar depende do grau de certeza desejado sobre os resultados da pesquisa. Estudos multicaseos reforçam as evidências encontradas e aumentam o grau de generalização dos resultados. Além disso, esse tipo de estudo pressupõe a coleta de dados de múltiplas fontes (YIN, 2005), portanto além das entrevistas com os gestores, foram buscados dados secundários. Eles vieram, das seguintes fontes: informações disponibilizadas na imprensa, *clippings*, folders e catálogos promocionais das empresas – que foram solicitados aos gestores entrevistados – e os *websites* das empresas que compõem a amostra de estudo. Uma das empresas estudadas, que é o maior fabricante nacional de bens de automação industrial, dispõe de um portfólio em sua intranet com todas as campanhas já realizadas online e em mídia impressa, chamado *clipping*. Tal material foi disponibilizado para esta pesquisa.

Sobre as demais empresas, os materiais buscados foram inteiramente online, via Google, Google Acadêmico e nos *websites* das companhias. Cabe ressaltar que a internet é, segundo Flick (2009), uma forma de texto não linear, e uma vez considerada uma página, deve ser

copiada nos arquivos de quem realiza a pesquisa, dada a possibilidade de ela não estar disponível no futuro.

Buscou-se encontrar, através dos dados secundários, elementos que fizessem (direta ou indiretamente) menção à nacionalidade das empresas, e avaliaram-se os atributos dos produtos que dividiam espaço com a informação do país-de-origem delas.

Os dados primários, conforme já foi mencionado, foram exclusivamente obtidos em entrevistas com gestores das três empresas analisadas, e compradores de organizações de fora do Brasil – estes foram indicados pelos entrevistados nas empresas brasileiras. Além disso, buscou-se um player com vasto conhecimento no segmento em que atua, que é a figura do consultor de projetos e compras, comum nos mercados de automação industrial e de aviação civil comercial. Sua função no processo de compras é entregar à empresa compradora informações técnicas e comerciais suficientes para que ela tome decisões mais embasadas, esclarecendo a compra e atenuando seu risco. Este tipo de influenciador pode fornecer respostas com maior imparcialidade acerca dos tópicos abordados nesta pesquisa. Pelo fato de o autor deste estudo ter atuado por dez anos no mercado de automação, e ainda por conhecer players da indústria de aviação civil comercial, o critério de escolha de tais indivíduos foi a conveniência e um forte canal de relacionamento com vários deles. Tais empresas e os cargos e funções das pessoas entrevistadas estão apresentados no próximo tópico.

As perguntas realizadas nas entrevistas foram questões abertas e controladas. As primeiras estão relacionadas ao conhecimento que o pesquisador já vivenciou sobre o tema – a experiência de dez anos do pesquisador no segmento de automação industrial propiciou tais questionamentos. As segundas são direcionadas para as proposições e visam a literatura científica, com a intenção de explicitar o conhecimento dos entrevistados (FLICK, 2009).

4.2 Definição dos casos estudados e entrevistas

A definição das unidades de análise deste projeto depende de como foram feitas as questões iniciais da pesquisa (YIN, 2005). Edwards, Gut e Mavondo (2006) utilizam, como unidades de

análise em um estudo envolvendo negócios B2B, os compradores de empresas multinacionais. Ahmed e d'Astous (1992, 1993, 1995, 1998, 1999) consideraram tanto consumidores organizacionais quanto domésticos, e também vendedores. La, Patterson e Styles (2005), em um estudo sobre venda de serviços B2B, consideraram também ambas as partes – os que vendem e os que compram, coletando dados, entre estes últimos, de executivos de média e de alta gerência, fortemente envolvidos com os projetos de compra.

Como sugestões de futuras pesquisas, La, Patterson e Styles (2005) sugeriram primeiramente relacionar empresas dos hemisférios norte e sul, procurando envolver tanto as empresas que vendem quanto seus compradores organizacionais. Segundo, que seria interessante explorar até que ponto e sob quais condições clientes preferem pagar mais caro por profissionais de outros países, ao invés de contratar profissionais locais. Em terceiro lugar, os autores sugeriram que mais estudos exploratórios, com entrevistas em profundidade, fossem feitos tanto com clientes quanto com os provedores de serviços, de forma a comparar avaliações de expectativas, desempenho e valor, da parte de ambos.

Foi plausível, então, entrevistar nesta pesquisa os principais profissionais responsáveis pelas estratégias e operacionalização da comunicação das empresas brasileiras vendedoras, o que inclui equipes do departamento de marketing e vendedores, bem como os executivos das empresas compradoras que participem intensamente do processo e os consultores, já mencionados.

Por fim, empresas que ainda não são clientes das companhias brasileiras também podem esclarecer diversos pontos da pesquisa, sem o viés que eventualmente quem já compra possa vir a apresentar. Por esta razão, foram entrevistados indivíduos de companhias importantes que não vivenciaram experiência de compra alguma com as empresas citadas.

Com um estudo de múltiplos casos, deve-se prever, entre um caso e outro, resultados semelhantes ou então resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (YIN, 2005). No caso dos resultados semelhantes, diz-se que ocorre uma replicação literal. A lógica de amostragem geraria um número inconcebivelmente grande de casos, e não se aplica à metodologia ora proposta.

Para embasar a escolha das empresas participantes desta pesquisa, destaca-se que, de acordo com Markwald (2004), na primeira metade da década de 90, as exportações brasileiras das empresas de AIT mostravam poucos avanços. Até aproximadamente o meio dessa década, as vendas de produtos de alta tecnologia oscilaram em torno de US\$ 1,3 bilhão por ano. Até aproximadamente o final da mesma década, o segmento de alta tecnologia deu um salto e as exportações de seus produtos mais do que duplicaram. O principal responsável por isso foi a indústria aeroespacial, liderada no Brasil pela Embraer. O valor de suas vendas aumentou quase quatro vezes naquele período. Assim, o segmento aeroespacial brasileiro possui destaque dentro da indústria de AIT em boa parte graças ao peso da marca Embraer. A movimentação de capital deste segmento é muito elevada, devido ao alto valor agregado de seus produtos, e certos intangíveis, como a influência política da empresa, também reforçam tal destaque.

Entretanto, outros setores de AIT ainda disputam melhores posições no mercado internacional. Hoje, existem mais de mil empresas brasileiras capazes de competir internacionalmente, oferecendo inovação e diferenciação em produtos e serviços ao mercado mundial (APEX, 2012).

O nível máximo de complexidade dos produtos e, conseqüentemente, de risco na compra deles (AHMED, D'ASTOUS, 1992, 1995, 1998, 1999; AHMED, D'ASTOUS, ELIJABRI, 1999; QUESTER, DZEVER, CHETTY, 2000) que se atingiu nas publicações que envolveram o COO no ambiente B2B foi apresentado no trabalho de Ahmed, d'Astous e Champagne (2005), em que foram avaliados computadores fabricados noutros países. Computadores fazem parte da indústria de eletrônicos e, conseqüentemente, são bens de AIT (OECD, 1994). Entretanto, nenhuma publicação atingiu um nível de complexidade e risco semelhantes aos da indústria de automação e de aviação civil, o que reforça a escolha do segmento de Alta Intensidade Tecnológica.

Baseado nesse cenário, foram estudadas três empresas que fazem parte do segmento de AIT: Embraer S.A. (São José dos Campos-SP), Smar Equipamentos Industriais Ltda. (Sertãozinho-SP) e Sense Sensores e Instrumentos (São Paulo-SP), bem como as opiniões de consultores de empresas compradoras; e também de compradores organizacionais de outros países, indicados ou não por elas na primeira fase das entrevistas. Isso implicou coleta de dados no exterior, portanto cabe citar que este projeto possuiu amparo financeiro do Conselho Nacional de

Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPQ, aprovado em 2012, na Chamada Universal 14/2012 (processo 483938/2012-2, sob coordenação da orientadora desta dissertação).

A sequência de entrevistas foi realizada como mostra o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1. Fontes primárias pesquisadas.

Etapa / Segmento, Código da entrevista	Função do entrevistado e importância para a pesquisa	País do entrevistado / Modo de entrevista	Alguns dos autores que indicaram entrevistas com tais indivíduos.
1ª/ Automação Industrial, EAT1	Diretor Comercial – responsável pelas operações comerciais no Brasil e no exterior, já tendo residido em diversos países enquanto era gestor de desenvolvimento de negócios. Foi um dos principais responsáveis pela divulgação da empresa no exterior, nos contatos pessoais com clientes em potencial e com clientes antigos.	Brasil / pessoal	Ahmed e d’Astous (1999), por serem vendedores e La, Patterson e Styles (2005), por serem altos executivos.
1ª/ Automação Industrial, EAT2	Diretor de Marketing – Responsável por toda a estratégia de comunicação e inteligência de mercado da empresa, desde 2004, inclusive no exterior. Está há 25 anos na companhia e participou do processo de internacionalização da empresa.	Brasil / pessoal	Ahmed e d’Astous (1999), por serem vendedores e La, Patterson e Styles (2005), por serem altos executivos.
1ª/ Automação Industrial, EAT3	Gestor de Negócios Internacionais e Exportação – Responsável pela implantação do departamento de comércio exterior na empresa, e gestor de negócios internacionais. Já desenvolveu negócios em vários países e tem forte experiência em negociação com compradores de diversas culturas.	Brasil / pessoal	Ahmed e d’Astous (1999), por serem vendedores e La, Patterson e Styles (2005), por serem altos executivos.

Continua

Quadro 1. Continuação. Fontes primárias pesquisadas.

Etapa / Segmento, Código da entrevista	Etapa / Segmento, Código da entrevista	Etapa / Segmento, Código da entrevista	Etapa / Segmento, Código da entrevista
1 ^a / Aviação, EAV	Vice-Presidente (continente asiático) – Responsável pela gestão das estratégias e operações comerciais / administrativas da Embraer nos 45 países da Ásia. Foi o responsável pela abertura do mercado de aviação executiva neste mercado e possui 15 anos de experiência com negociações B2B nos segmentos de aviação civil comercial.	Brasil / pessoal.	Ahmed e d’Astous (1999), por serem vendedores e La, Patterson e Styles (2005), por serem altos executivos.
2 ^a / Automação Industrial, AGAT1	Agente de vendas - Smar GmbH – Gestor de todas as subsidiárias e filiais da Smar na Europa. Possui 24 anos de experiência na comercialização de produtos de automação industrial, dos quais 18 são como colaborador da Smar.	Alemanha/ via Skype®	
2 ^a / Automação Industrial, AGAT2	Consultor de Projetos – Responsável por consultoria na área de projetos de automação em seu país, já foi revendedor de produtos e sistemas, e hoje auxilia indústrias tecnicamente, inclusive na seleção de fornecedores de automação.	Colômbia/ via Skype®	
2 ^a / Automação Industrial, CAT1	Compradora – Responsável, juntamente com uma equipe, pelas compras de bens de alta tecnologia para sistemas de usinas de energia nuclear na Europa.	Suécia/ via Skype®	Edwards, Gut e Mavondo (2006), por atuarem diretamente com compras internacionais.

Continua

Quadro 1. Continuação. Fontes primárias pesquisadas.

Etapa / Segmento, Código da entrevista	Etapa / Segmento, Código da entrevista	Etapa / Segmento, Código da entrevista	Etapa / Segmento, Código da entrevista
2ª/ Aviação, CAT2	Gerente Senior de Projetos – responsável pela busca por fornecedores, desenvolvimento de projetos, startups e pós-entrega. Nunca comprou de empresa alguma estudada nesta pesquisa	Estados Unidos/ pessoal.	Edwards, Gut e Mavondo (2006), por atuarem diretamente com compras internacionais.
2ª/ Automação Industrial, CAT3	Diretor - diretor do departamento de compras da filial norte-americana de uma multinacional europeia do segmento de energia nuclear. Nunca comprou de empresa alguma estudada nesta pesquisa.	Estados Unidos/ pessoal.	Edwards, Gut e Mavondo (2006), por atuarem diretamente com compras internacionais.
2ª/ Aviação, AGAV	Consultor em aviação comercial – Atua há 13 anos como consultor de manutenção aeronáutica e em projetos de malhas aéreas. Já atuou como diretor de manutenção de uma empresa brasileira de aviação, tendo participado da busca de fornecedores em vários países. Possui contato direto com empresas de leasing, que precisam comprar aeronaves para alugá-las.	Brasil/ pessoal.	

Fonte: autor.

As entrevistas realizadas pela internet (utilizando os softwares Microsoft Skype® para realização de chamadas e Evaer® para gravação) duraram, em média, 30 minutos. Entrevistas pessoais, na primeira e na segunda etapa, atingiram duração máxima de 43 minutos e 38 segundos.

A Embraer é um caso de sucesso mundial no segmento de aviação civil comercial, presente há 43 anos no mercado. No caso desta empresa, foi possível analisar o efeito país de origem sobre uma marca brasileira que já possui reconhecimento internacional na posição de maior empresa

do setor de aviação no Brasil. Segundo Han (1989), os usuários que não estão inteiramente familiarizados com uma marca ou um produto podem ter, como referência, o país de origem no processo de avaliação e decisão de escolha do produto. Esse efeito foi denominado efeito ‘halo’ pelo autor. O caso da Embraer sugere, e este projeto visa a investigar se esse fenômeno ocorre, se o contrário pode ser observado: pelo fato de a Embraer já ser mundialmente reconhecida, é possível que sua marca alavanque a imagem do Brasil como um país de tecnologia. Esse efeito denomina-se construto-resumo (HAN, 1989), conforme visto na revisão da literatura, e ele justifica a Proposição 6 mostrada na próxima seção.

A Embraer possui uma segmentação para quatro mercados: o governamental, com aeronaves para a área de defesa e segurança; o de aviação civil comercial, com o portfólio que mais fez a empresa marcar presença no mercado mundial até hoje; o de aviação executiva, relativamente novo (iniciou-se em 2000) e o de aviação agrícola (com uma aeronave lançada, movida a etanol). A previsão para o crescimento do mercado de aviação civil é de 5,2% até 2030 – isso representa uma movimentação de US\$ 3 trilhões para os próximos 20 anos. (EMBRAER, 2011).

A primeira etapa de entrevistas foi realizada na cidade de São José dos Campos (SP), e o contato foi o vice-presidente responsável pelo mercado asiático da empresa. A escolha do entrevistado se deu não só pela disponibilidade à época da entrevista, mas principalmente pelo nível de conhecimento do processo de compra de aeronaves que ele possui. A segunda etapa, com clientes da Embraer, não foi realizada devido a condições contratuais dos clientes, relacionadas a sigilo de mercado. Por este motivo, foi necessário buscar indivíduos com menor ou nenhum grau de ligação com a Embraer, porém experientes no mercado de aviação civil. Um deles foi um consultor aeronáutico que já participou do processo de compras em outros países, e atualmente mora no Rio de Janeiro, e o outro é diretor de uma empresa de leasing, que possui diversas modalidades de aluguel de aeronaves para companhias aéreas e pessoas físicas, e atualmente reside em Miami, nos Estados Unidos. É, também, importante citar o critério da conveniência na escolha da Embraer, já que o autor desta pesquisa possui diversos contatos dentro daquela empresa.

Já a empresa de automação industrial Smar Equipamentos Industriais Ltda. é uma multinacional brasileira com 38 anos de existência, com dez subsidiárias no exterior, e presente em 95 países através de representantes. Acredita-se ser outro caso interessante de análise, pois a empresa tem

a maior experiência na área de automação industrial no país, por ter sido a primeira a atuar nesse segmento, e possuir maior abrangência internacional que as demais (SMAR, 2011). O autor desta pesquisa trabalhou por 10 anos nesta empresa, o que trouxe conveniência no acesso às fontes secundárias pesquisadas, bem como as pessoas procuradas para entrevista. Além disso, não há outra empresa brasileira com portfólio de produtos e serviços que exporte e possua filiais e subsidiárias no exterior como a Smar. Desta forma, além da conveniência, a questão da exclusividade da empresa no segmento também fez parte do critério de escolha. Os contatos feitos na empresa foram com um diretor de marketing e um diretor comercial. Após as entrevistas com eles, as pessoas que poderiam ser entrevistadas foram listadas por ambos, sendo elas: um diretor de todas as subsidiárias e filiais da Smar na Europa, com mais de 20 anos de experiência na comercialização de produtos de automação industrial; e um consultor de indústrias na Colômbia, que atua no segmento em questão. Além disso, iniciou-se uma busca por não-clientes, para diminuir o viés que as respostas de clientes/ representantes poderiam conter. Assim, o tempo que seria despendido com ele foi direcionado a um não-cliente, na Suécia (citado adiante). Segundo Eggertsson (2010), a questão da importância relativa entre país da marca e país de montagem contra atributos funcionais (como o preço) para produtos industriais deve ser uma das maiores preocupações das empresas multinacionais. Algumas companhias possuem fábricas em diversos países, e cada peça do equipamento pode ser multinacional, ou seja, a maior parte dos componentes pode vir de mais de um país e então ser montada em um país que não o da matriz (EGGERTSSON, 2010). No caso da Smar, suas fábricas estão localizadas nos Estados Unidos (divisão de pesquisa e desenvolvimento e fábrica para montagem de alguns produtos) e no Brasil (matriz). Desta forma, esta informação relacionada ao país de origem e de montagem foi considerado no momento das entrevistas. Além disso, sabe-se que a Embraer possui em seus aviões componentes cuja fabricação é feita no exterior. Por isso resolveu-se investigar o impacto do conceito país-de-montagem sobre as empresas entrevistadas.

Por fim, a empresa Sense Sensores e Instrumentos é também uma multinacional, fundada há 36 anos, atuando no setor de automação industrial (SENSE, 2012). Ela atua em países como Estados Unidos, México, Espanha, Austrália e alguns da América do Sul – uma quantidade menor que a Smar e a Embraer. Essa empresa chama atenção pelo fato de sua fábrica estar situada no conhecido vale da eletrônica brasileiro, em Santa Rita do Sapucaí-MG. Essa região tem o maior destaque nacional em termos de pesquisa e desenvolvimento em eletrônica e telecomunicações, áreas estas que estão entre os pilares do segmento de AIT. Seus produtos são

complementares aos da Smar, sendo ambas parceiras em fornecimentos nacionais e internacionais, não havendo, portanto, inconvenientes quando da coleta de dados. No caso da Sense, entrevistou-se somente o gerente comercial e de exportações da empresa, posto que a empresa não disponibilizou clientes par entrevistas.

O estudo abordou também as duas últimas companhias por duas razões: primeiro, conforme Eggertsson (2010, p.70), a análise de outros setores industriais traz maior consistência à literatura que envolve B2B e COO. A literatura aponta, conforme já visto, uma lacuna para as compras de maior risco, com produtos mais complexos – ou seja, de maior valor tecnológico agregado (AHMED, D’ASTOUS, 1992, 1995, 1998, 1999; AHMED, D’ASTOUS, ELIJABRI, 1999; QUESTER, DZEVER, CHETTY, 2000). A Smar, empresa com forte operação internacionalizada há muitos anos, é sem dúvida um objeto de estudo rico para esta pesquisa também por esta razão, dado o seu portfólio de produtos com alto valor agregado.

Enfim, empresas como as três citadas trazem ao Brasil a evidência do desenvolvimento tecnológico – o que pode inclusive alavancar a imagem do país nesse aspecto, além de contribuírem para a economia nacional. Conforme Prochnik (2008), a atividade de investimento externo direto (no caso, feita pelas três empresas) é boa tanto para as firmas que a fazem quanto para a economia do país. Segundo, De Negri e Cavalcante (2013), analisando os resultados da última Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC), feita em 2008, e da última PINTEC, de 2011, mostram que a relação ente P&D e a receita líquida de vendas da indústria brasileira de AIT cresceu de 1,89% para 2,28%. Nenhuma outra indústria apresentou tal crescimento no período, o que evidencia a importância do setor para o Brasil. Apesar disso, a relação entre os investimentos empresariais de P&D e o PIB praticamente estagnaram de 2008 para 2011, crescendo de 0,58% para 0,59%. A China, no mesmo período, passou de 1,08% para 1,39%. Esses dados revelam, conforme De Negri e Cavalcante (2013), que “a relativa estagnação dos indicadores da economia brasileira (...) tende a penalizá-la na comparação com um país emergente como a China”.

Yin (2005) afirma que se houver a possibilidade de escolha e recursos, deve-se optar pelo estudo de múltiplos casos, mesmo que sejam apenas dois. Isso porque estudos de casos únicos são vulneráveis e os benefícios analíticos de ter dois ou mais podem ser absolutamente significativos. Portanto, a escolha de três casos se mostra pertinente, de acordo com o autor.

Ahmed e d'Astous (1999) destacaram a importância de se conhecer a opinião dos próprios vendedores dos produtos analisados. Isto justifica, na primeira etapa das entrevistas, os entrevistados terem sido profissionais das três empresas, de cargos gerenciais, envolvidos com o processo de vendas internacionais. Já a segunda etapa consistiu em entrevistas a clientes, não-clientes e consultores de outros países.

4.3 Questões de pesquisa e proposições

Primeiramente, os trabalhos de B2B que falaram da comunicação com os clientes internacionais foram os de Cattin, Jolibert e Lohnes (1982), Kraft e Chung (1992), La, Patterson e Styles (2005) e Chen e Su (2011). Em quase todos eles, a abordagem foi bastante superficial e direcionada para ações gerenciais que deveriam atenuar efeitos negativos relacionados à nacionalidade dos produtos estudados. A exceção foi Kraft e Chung (1992), que incluíram a comunicação interpessoal (vendedor e cliente) como uma dimensão a ser avaliada dentro do conceito de COO. Assim, espera-se obter mais informações sobre o impacto da comunicação das três empresas analisadas no presente projeto, e também compreender qual das estratégias de comunicação utilizadas por essas empresas são as mais eficientes, através das entrevistas em profundidade. Conforme já abordado, Hutt e Speh (2002) afirmam que o principal canal de comunicação é o vendedor.

De que forma, portanto, tem sido divulgada a informação sobre a nacionalidade brasileira nas estratégias de comunicação usadas pelas empresas em análise sobre mercados internacionais? Isso tem de fato influenciado seus compradores internacionais em suas decisões de compra, bem como suas opiniões sobre o Brasil? Este seria o primeiro problema de pesquisa, relacionado ao objetivo O1 (analisar como as informações a respeito da nacionalidade brasileira das empresas selecionadas se faz presente nas estratégias de comunicação usadas em mercados internacionais), ao objetivo O2 (investigar a influência da nacionalidade das empresas brasileiras sobre as atitudes de compradores organizacionais de outros países) e ao objetivo O4 (avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de *design* de produtos de AIT). Desta forma, e de acordo com o objetivo principal desta pesquisa (investigar como a imagem do país de origem influencia consumidores organizacionais internacionais, no processo

decisório de compra de bens do segmento de AIT), bem como os objetivos específicos O1, O2, cabe a seguinte proposição:

Proposição 1 (relacionada ao objetivo principal, ao O1 e ao O2): A imagem do Brasil, informada na comunicação das empresas estudadas com o mercado internacional, influencia a decisão de compra dos clientes das três empresas selecionadas neste estudo multicaseos.

O Brasil apareceu como país-de-origem (WHITE; CUNDIFF, 1978), de montagem (AHMED, D'ASTOUS, 1995, 1999; EGGERTSSON, 2010; CHEN, SU, 2011), ou de *design* (QUESTER; DZEVER; CHETTY, 2000), e por apenas cinco vezes em todas as publicações discutidas na revisão de literatura da presente pesquisa, perdendo posição para países industrializados nos rankings referentes ao *design* de produtos ou mesmo (na maioria das vezes) como montador. Isso o tem caracterizado como um país cuja imagem é inferior a de outros no tocante a bens comercializados entre empresas. Desmembrando o conceito COO em COD (país de *design*) e COA (país de montagem) surgem, ainda, no que tange à opinião de compradores internacionais sobre a imagem do Brasil, os dois seguintes questionamentos: qual a opinião dos compradores internacionais sobre o Brasil como um país de *design* de produtos de AIT? E como país de montagem dos mesmos produtos? Tais perguntas são consequência dos estudos da década de 90 e dos anos 2000, em que o país foi avaliado negativamente como país de *design* e ora positivamente como país de montagem, ora negativamente. Elas podem, possivelmente, responder aos objetivos O4 (avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de *design* de produtos de AIT) e O5 (avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de montagem de produtos de AIT). Some-se ainda o conhecimento ou não, por parte dos compradores estrangeiros, da existência das firmas estudadas (no caso de não-clientes), o que levanta também a questão da origem da marca (BO), já explicitada anteriormente. Tudo isso faz surgir, então, as seguintes proposições:

Proposição 2 (O4): O Brasil é visto negativamente como país de *design* dos produtos de AIT.

Proposição 3 (O5): O Brasil é visto negativamente como país de montagem dos produtos de AIT.

Ahmed e d'Astous (1999) encontraram que o Brasil pode ser mais bem avaliado como país de montagem se outros atributos relacionados aos produtos, como preço e qualidade, forem considerados juntamente com a informação de que o Brasil é o país de montagem de tais produtos. Quais seriam, portanto, outras dimensões dos produtos que poderiam amenizar ou potencializar a opinião dos compradores sobre o Brasil? Este questionamento está relacionado com o objetivo O3 (investigar se há outros atributos que possam amenizar ou potencializar o efeito COO do Brasil para as empresas brasileiras analisadas), e implica a seguinte proposição:

Proposição 4 (O3): Existem outras dimensões que podem atenuar ou potencializar o efeito país-de-origem no caso das empresas brasileiras estudadas.

Knight, Holdsworth e Mather (2007) afirmaram que a confiança entre uma organização e seus clientes, quando da transação de bens de alta tecnologia, pode ser estreitada quando a imagem do país do fornecedor for positiva, ou seja, o país já possuir uma boa reputação quando se trata do fornecimento daqueles bens. Conforme já citado na revisão da literatura, é possível que uma marca seja responsável por essa imagem que indivíduos têm desse país, caracterizando o efeito constructo-resumo (HAN, 1989). É possível que uma empresa de grande porte, como a Embraer – e que faz parte deste estudo multicasos, propicie um efeito constructo-resumo na avaliação de compradores internacionais? Esse problema de pesquisa está relacionado ao objetivo O6 (avaliar se uma possível imagem positiva já existente das empresas estudadas, frente à opinião de compradores corporativos internacionais, pode auxiliar a imagem do Brasil no exterior, como sendo um país que dispõe de know how tecnológico), e traz a última proposição, como segue:

Proposição 5 (O6): O Brasil é visto como país de alta tecnologia, porém somente em um ou mais segmentos específicos.

Vale reforçar que Ahmed e d'Astous (1999, p. 110) procuraram perguntar diretamente aos compradores se a informação sobre o país de procedência dos produtos era, de fato, necessária. Para evitar tendenciosidades nas respostas, eles consideraram que essa informação já tinha sido, de alguma forma, disponibilizada aos compradores. No caso da indústria de automação e de aviação, e de acordo com profissionais das empresas estudadas neste projeto, o nível de complexidade das compras já exige que essa informação seja previamente disponibilizada a consumidores internacionais, seja por intermédio dos fabricantes, seja porque os próprios

compradores buscou tal informação. Portanto não será considerado, neste trabalho, que os consumidores B2B de automação e de aviação adquiriram algum produto sem saber a nacionalidade do fabricante. Cabe, sim, analisar a forma como a comunicação é feita antes da compra, o que será buscado tendo a Proposição 1 como direção, bem como as primeiras impressões que os clientes em potencial tiveram ao descobrir a nacionalidade das empresas estudadas. No próximo tópico serão apresentadas as perguntas que se pretende fazer com o questionário a ser utilizado na primeira fase das entrevistas. O questionário da segunda fase foi elaborado de posse das informações obtidas na primeira.

4.4 Instrumentos de coleta de dados

Os dados secundários pesquisados encontram-se no Quadro 2.

Quadro 2. Fontes secundárias pesquisadas.

Empresa	Tipo de Material	Conteúdo	Fonte
Smar	<i>Clipping</i>	Arquivo digital que contém todas as propagandas da empresa desde 2002, nacionais e internacionais, institucionais e técnicas.	Interna
Smar	<i>Websites</i>	Conteúdo online acerca da empresa e de seu portfólio de produtos e serviços.	www.smar.com.br www.smar.com www.src-tec.com www.smarresearch.com
Sense	<i>Website</i>	Idem ao anterior.	www.sense.com.br/novo/
Embraer	<i>Website</i>	Idem ao anterior	http://www.embraer.com.br/en-US/ConhecaEmbraer/tradicao/historia/Pages/Home.aspx http://www.embraercommercialjets.com/img/download/306.pdf http://www.centrohistoricoembraer.com.br/sites/timeline/en-US/Pages/default.aspx#todos/antes

Fonte: autor.

As questões foram, na primeira etapa, baseadas nas proposições já apresentadas que, por sua vez, baseiam-se na revisão da literatura, conforme já visto. Elas podem ser vistas no Quadro 3.

Quadro 3. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da primeira etapa.

Objetivos	Proposições	Questões para as empresas brasileiras (ver questionário completo no Apêndice D)
<p>Investigar como a imagem do país de origem influencia consumidores organizacionais internacionais, no processo decisório de compra de bens do segmento de AIT (objetivo geral); analisar como as informações a respeito da nacionalidade brasileira delas se faz presente nas estratégias de comunicação para tais consumidores (objetivo O1); investigar a influência da nacionalidade das empresas brasileiras sobre as atitudes e decisões de compra organizacional daqueles consumidores (objetivo O2).</p>	<p>P1: A imagem do Brasil, informada na comunicação das empresas estudadas com o mercado internacional, influencia a decisão de compra das três empresas selecionadas neste estudo multicasos.</p>	<p>(1) Baseando-se em todas as maneiras com as quais vocês podem comunicar-se com seus clientes internacionais, em quais momentos vocês utilizam a informação de que sua empresa é brasileira? (2) Como você acredita que tal informação influencia a decisão de compra desses clientes? (3) Que tipo de reação você espera de seus clientes organizacionais no momento em que eles ganham conhecimento de que sua empresa é brasileira? (4) Por que você acha interessante (ou não) explicitar a nacionalidade da empresa?</p>
<p>Autores cujas publicações serviram de base para a elaboração das questões baseadas na proposição P1: Cattin, Jolibert e Lohnes (1982), Kraft e Chung (1992), La, Patterson e Styles (2005) e Chen e Su (2011).</p>		
<p>Avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de <i>design</i> de produtos de AIT (objetivo O4);</p>	<p>P2: O Brasil é visto negativamente como país de <i>design</i> dos produtos de AIT.</p>	<p>(5) Como seus clientes veem o Brasil como desenvolvedor de tecnologias avançadas como as de seus produtos?</p>

Continua

Quadro 3. Continuação. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da primeira etapa.

Objetivos	Proposições	Questões para as empresas brasileiras (ver questionário completo no Apêndice D)
Avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de montagem de produtos de AIT (objetivo O5).	Proposição 3: O Brasil é visto negativamente como país de montagem dos produtos de AIT.	(5.1) Vocês são vistos somente como montadores em alguns mercados internacionais? (5.2) Existe alguma estratégia por trás disso? (5.3) Vocês expõem, em algum momento, que possuem componentes projetados e fabricados em outros países (caso isso se aplique)?
Autores cujas publicações serviram de base para a elaboração das questões baseadas nas proposições P2 e P3: White e Cundiff (1978), Ahmed e d'Astous (1995, 1999), Quester, Dzever e Chetty (2000), Eggertson (2010), Chen e Su (2011), Samiee (2011)		
Investigar se há outros atributos (e se houver quais são eles) que possam amenizar ou potencializar o efeito COO do Brasil para as três empresas (objetivo O3)	Proposição 4: Existem outras dimensões que podem atenuar ou potencializar o efeito país-de-origem no caso das empresas brasileiras estudadas.	(6.1) Quais fatores relacionados ao que sua empresa vende você acredita serem essenciais aos indivíduos que participam do processo de compras? (6.2) Você acredita que a informação sobre o país de origem de seus produtos disputa espaço com um ou mais desses fatores que você citou?
Autores cujas publicações serviram de base para a elaboração das questões da P5: Ahmed e d'Astous (1995, 1999, 2005).		
Avaliar se uma possível imagem positiva já existente das empresas estudadas, frente à opinião de compradores corporativos internacionais, pode auxiliar a imagem do Brasil no exterior, como sendo um país que dispõe de know how tecnológico (objetivo O6).	Proposição 5: O Brasil é visto como país de alta tecnologia, mas em um ou mais segmentos específicos.	(7) Quando se fala em know-how tecnológico, como você acredita que seus clientes veem o Brasil? Por quê?

Continua

Quadro 3. Continuação. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da primeira etapa.

Objetivos	Proposições	Questões para as empresas brasileiras (ver questionário completo no Apêndice D)
Avaliar se uma possível imagem positiva já existente das empresas estudadas, frente à opinião de compradores corporativos internacionais, pode auxiliar a imagem do Brasil no exterior, como sendo um país que dispõe de know how tecnológico (objetivo O6).	Proposição 5: O Brasil é visto como país de alta tecnologia, mas em um ou mais segmentos específicos.	(7) Quando se fala em know-how tecnológico, como você acredita que seus clientes veem o Brasil? Por quê?
Autores cujas publicações serviram de base para a elaboração das questões baseadas na proposição P6: Knight, Holdsworth e Mather (2007); Han (1989).		
Ponte para a segunda etapa de entrevistas, no exterior.	Não se aplica.	(8) Tivemos uma conversa prévia sobre um país representativo para sua empresa, com o qual ela mantém um histórico comercial. Se você pudesse me indicar uma lista de clientes e de consumidores ainda não atingidos por sua empresa, qual seria ela?

Fonte: autor.

As questões para a segunda etapa, com clientes das empresas em análise, dependeram da análise do que foi obtido na primeira. As perguntas giraram em torno das que seguem no Quadro 4.

Quadro 4. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da segunda etapa

Objetivos	Proposições	Questões para compradores internacionais, agentes e consultores (ver questionário completo no Apêndice E)
<p>Como a imagem do país de origem influencia consumidores organizacionais internacionais, na comunicação usada pelas empresas analisadas; (O1) Como as informações a respeito da nacionalidade brasileira delas se faz presente nas estratégias de comunicação para tais consumidores? (O2) Qual a influência da nacionalidade das empresas brasileiras sobre as atitudes e decisões de compra organizacional daqueles consumidores?</p>	<p>P1: A imagem do Brasil, informada na comunicação das empresas estudadas com o mercado internacional, influencia a decisão de compra das três empresas selecionadas neste estudo multicasos.</p>	<p>(1) Como você / o mercado onde você atua veem o Brasil na condição de fabricante de produtos de automação industrial / aeronaves?</p>
<p>Autores cujas publicações serviram de base para a elaboração das questões baseadas na proposição P1: Cattin, Jolibert e Lohnes (1982), Kraft e Chung (1992), La, Patterson e Styles (2005) e Chen e Su (2011).</p>		
<p>(O4) Avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de <i>design</i> de produtos de AIT;</p>	<p>Proposição 2: O Brasil é visto negativamente como país de <i>design</i> dos produtos de AIT.</p>	<p>(2) Se você tivesse que montar um ranking de países que desenvolvem produtos de automação / aeronaves no seu processo de escolha, quem seria o primeiro, segundo e o terceiro lugar? Por quê (para cada um deles)?</p>

Continua

Quadro 4. Continuação. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da segunda etapa

Objetivos	Proposições	Questões para compradores internacionais, agentes e consultores (ver questionário completo no Apêndice E)
(O5) Avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de montagem de produtos de AIT;	Proposição 3: O Brasil é visto negativamente como país de montagem dos produtos de AIT.	(3) Se você tivesse que montar um ranking de países que apenas montam produtos de automação / aeronaves no seu processo de escolha, quem seria o primeiro, segundo e o terceiro lugar? Por quê (para cada um deles)?
Autores cujas publicações serviram de base para a elaboração das questões baseadas nas proposições P2 e P3: White e Cundiff (1978), Ahmed e d'Astous (1995, 1999), Quester, Dzever e Chetty (2000), Eggertson (2010), Chen e Su (2011), Samiee (2011)		
(O3) Investigar se há outros atributos (e se houver quais são eles) que possam amenizar ou potencializar o efeito COO do Brasil para as três empresas;	Proposição 4: Existem outras dimensões que podem atenuar ou potencializar o efeito país-de-origem no caso das empresas brasileiras estudadas.	(4) Liste o máximo possível de informações que você / o mercado internacional onde você atua busca sobre os produtos de automação / aeronaves e depois coloque-os em ordem de prioridade (o entrevistado foi orientado a referir-se genericamente às informações técnicas, sem que entrasse em mais detalhes).
Autores cujas publicações serviram de base para a elaboração das questões baseadas na proposição P5: Ahmed e d'Astous (1995, 1999, 2005).		

Continua

Quadro 4. Continuação. Objetivos, proposições e perguntas do roteiro da segunda etapa

Objetivos	Proposições	Questões para compradores internacionais, agentes e consultores (ver questionário completo no Apêndice E)
(O6) Avaliar se uma possível imagem positiva já existente das empresas estudadas, frente à opinião de compradores corporativos internacionais, pode auxiliar a imagem do Brasil no exterior, como sendo um país que dispõe de know how tecnológico.	Proposição 5: O Brasil é visto como país de alta tecnologia, mas em um ou mais segmentos específicos.	(5) Como você/ o mercado internacional enxerga o Brasil quando falamos sobre tecnologia, de uma forma geral?
Autores cujas publicações serviram de base para a elaboração das questões baseadas na proposição P6: Knight, Holdsworth e Mather (2007); Han (1989).		

Fonte: autor.

4.5 Procedimento de Análise

O tratamento dos dados coletados dos roteiros de entrevistas, por sua natureza e subjetividade, foi feito qualitativamente, conforme a análise de conteúdo, realizada para interpretar as respostas. No momento das entrevistas, foram feitas anotações e gravações das ideias expostas pelos entrevistados, bem como das impressões deles sobre o tema, implícitas ou explícitas, que depois foram usadas na codificação das transcrições, processo conhecido como memoing (HAIR et al., 2010). As entrevistas para esse estudo múltiplo de casos foram transcritas de modo que pudessem ser recuperadas integralmente a qualquer momento da pesquisa, devendo então estar organizadas, categorizadas e concluídas para consultas posteriores. Pela análise de dados qualitativos ser um processo também indutivo, complementado certamente aos conhecimentos, teorias e treinamentos do pesquisador, os dados foram analisados à medida que foram coletados (HAIR et al., 2010).

O conteúdo coletado nas fontes primárias e secundárias foi confrontado dentro do princípio da triangulação de dados, em busca de uma convergência de evidências para que se possa corroborar o mesmo fato. A triangulação empenha o pesquisador a elucidar seu raciocínio e, às vezes, modificar a interpretação da pesquisa, no decorrer da investigação.

O propósito da triangulação é obter confirmação das descobertas por meio da convergência de diferentes perspectivas, o ponto o qual as perspectivas convergem é visto para representar a realidade (JACK; RATURI, 2010). Com a triangulação de dados, é possível dedicar-se ao problema da pesquisa em potencial da validade do construto, uma vez que várias fontes de evidências encadeadas fornecem diversas avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2005; p. 126-133). Todas as informações sobre o método estão resumidas no protocolo do estudo de caso, no apêndice deste trabalho (YIN, 2005).

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Esta seção mostra os resultados obtidos nas fontes descritas nos Quadros 3 e 4. Inicia-se pelos resultados obtidos via dados secundários, obedecendo à sequência: Embraer, Smar e Sense, e mostrando como as três empresas expõem suas nacionalidades em seus *websites* e noutros veículos de comunicação. Apresentam-se, em seguida, os resultados das entrevistas (dados primários). O objetivo da exposição dos dados secundários é servir de base para a discussão das proposições na subseção 5.2, conjuntamente com os dados primários obtidos nas entrevistas.

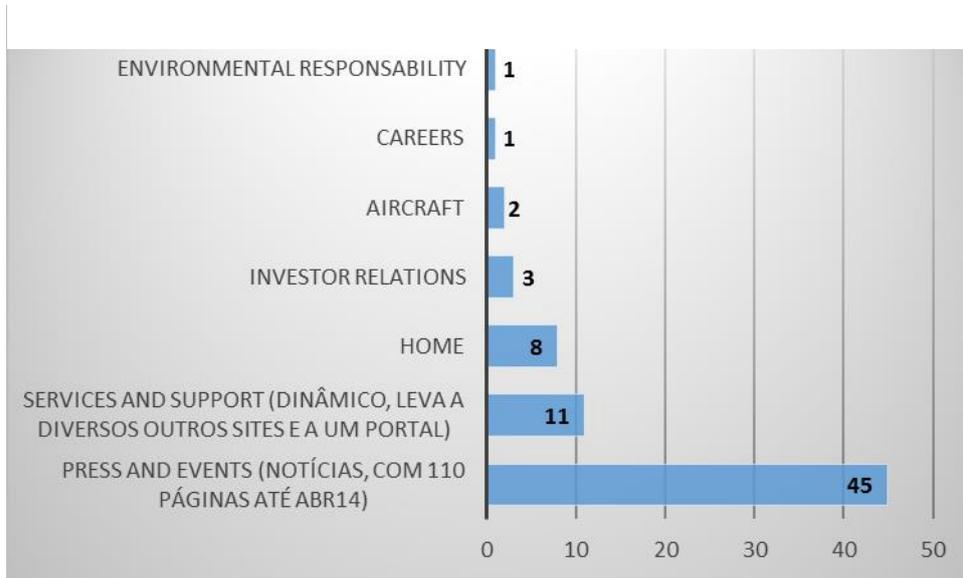
5.1 Dados secundários obtidos das três empresas

“For more than four decades, we’ve been bringing people together. With aircrafts that are symbols of a spirit of innovation that was born in Brazil more than a century ago.”

Nem todas as empresas brasileiras internacionalizadas valem-se com tanta clareza de sua nacionalidade como a Embraer. O trecho acima, obtido no *website* internacional da empresa (EMBRAER, 2014), mostra que a história da aviação no Brasil é muito antiga. Sua importância acentuou-se durante a Segunda Guerra Mundial, com a criação do Ministério da Aeronáutica (1941) e, logo após o final da guerra, dos ditos centros de pesquisa e desenvolvimento aeronáutico, como o Centro Técnico Aeroespacial (CTA, em 1946), localizado em São José dos Campos-SP, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA, também na mesma cidade, em 1950), e a Neiva (inicialmente localizada no Rio de Janeiro-RJ, em 1954, e subsidiária da Embraer a partir dos anos 80), também na mesma cidade.

A nacionalidade da Embraer é absolutamente explícita em seu domínio na internet ‘.com’, ou seja, no site desenvolvido para o acesso de visitantes de outros países. Muitos links presentes no *website* levam a outros *websites* e até a portais. A menção ao fato de que a empresa é brasileira ocorre de forma direta (textual) e indireta (cores das aeronaves, cenários e a própria bandeira do Brasil), em todo o *website*, conforme a Figura 3.

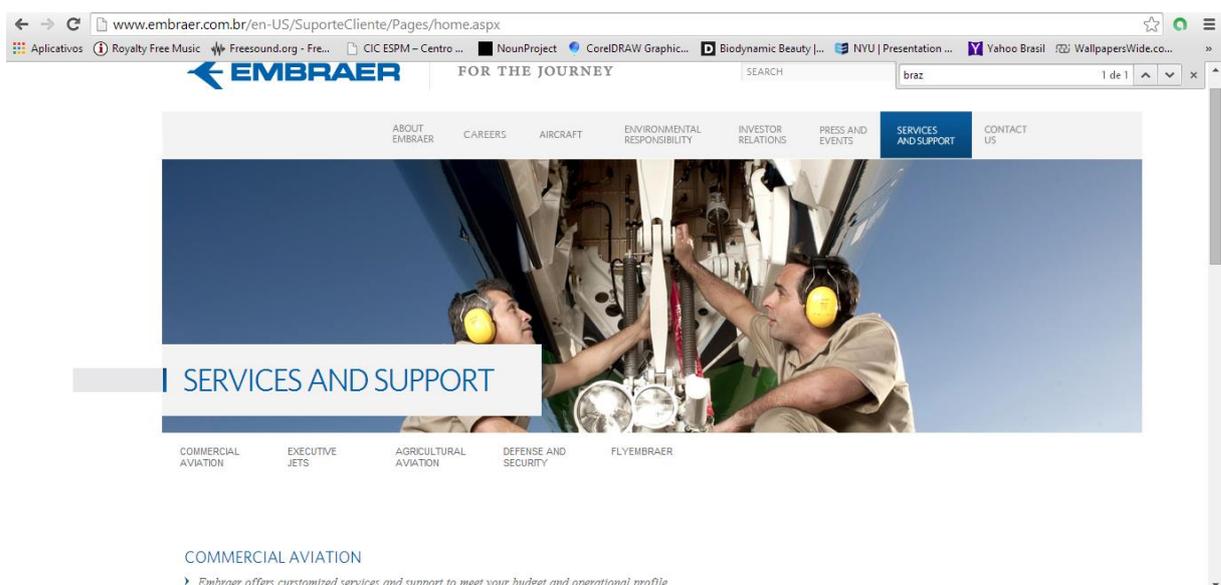
Figura 4. Ocorrências de menções à nacionalidade da Embraer em seu *website* internacional



Fonte: autor.

Além destas ocorrências, a empresa está presente em redes sociais e blogs (como o Embraer Group Members, no Linked In), com notícias diárias em que, diversas vezes, cita-se o nome do Brasil. Um exemplo de menção indireta à nacionalidade da Embraer encontra-se na Figura 4. Nela, podem-se notar as cores da bandeira do Brasil na imagem exposta. Ainda que algumas pessoas desconheçam as cores, as citações diretas reforçam a nacionalidade.

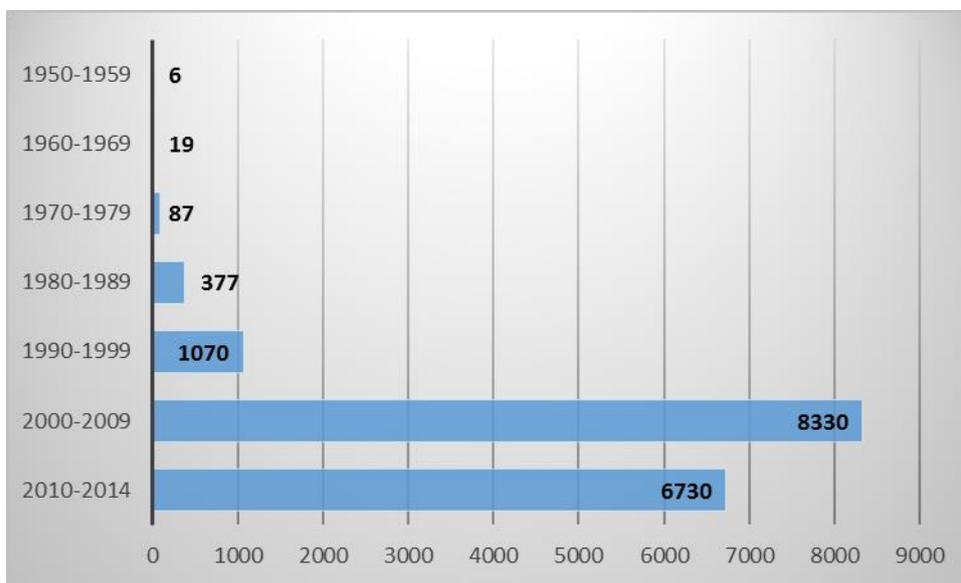
Figura 5. Alusão indireta à nacionalidade da Embraer em um dos seus *websites*.



Fonte: <http://www.embraer.com.br/en-US/SupporteCliente/Pages/home.aspx>, acesso em 22/04/14.

Em termos de publicações em bases acadêmicas, realizando-se uma busca no Google Acadêmico, ao digitar-se 'EMBRAER' no campo de buscas, foram indicadas aproximadamente, no mês de Abril de 2014, 16.600 ocorrências, que incluem citações, ocorrências em diversas bases científicas como a SciELO e páginas da Universidade de São Paulo, revistas especializadas, matérias de portais online e patentes. A Figura 5 mostra a distribuição de tais ocorrências no referido mecanismo de busca.

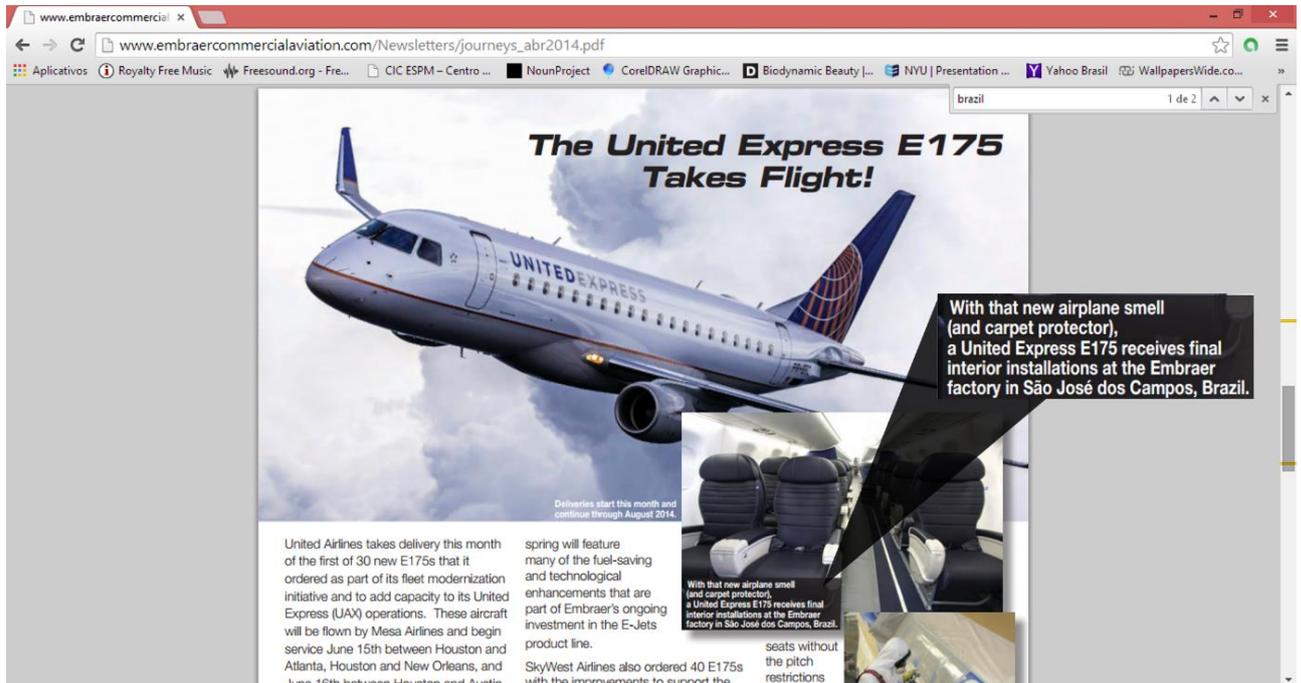
Figura 6. Número de ocorrências do nome Embraer no Google Acadêmico.



Fonte: autor.

A Embraer também publica periódicos para cada continente onde atua. Neles são abordados fornecimentos feitos pela empresa em diversos países, declaração de resultados, entre outros temas. A informação sobre o Brasil aparece naturalmente nesses periódicos, quando se faz menção, por exemplo, à fabricação das aeronaves (Figura 6).

Figura 7. Propaganda de aeronave em periódico e informação sobre a fábrica brasileira da Embraer.



Fonte: autor.

A empresa de automação industrial Smar, possui dois documentos de controle interno denominados *Clipping* – um digital e um impresso, em que são armazenadas todas as propagandas já feitas, nacionais e internacionais. O digital tem sua propaganda mais antiga no ano de 2002. O impresso possui reportagens, propagandas e imagens coletadas em eventos onde a empresa esteve presente, e a matéria mais antiga que a empresa possui é de 1989 (a empresa foi fundada em 1974). De todas as 86 propagandas online disponíveis, 34 são em inglês, 6 são em espanhol e uma é em mandarim. Dessas veiculações internacionais, apenas duas fazem uma única menção à nacionalidade da empresa, ao citar seu endereço eletrônico, como mostrado na Figura 7.

Figura 8. Propaganda de produto da empresa Smar.

NUEVO Posicionador

FY400 Series

- Nuevo diseño de carcasa.
- Protección de Torsión a-bombido.
- Incorporación en la A-bombada.
- Tubo de Torsión digital de Servo (TDS).
- Auto-configuración (menos de 3 minutos).
- Autodiagnóstico.
- Autologística.
- Parámetros de diagnóstico configurable para cualquier fabricante de válvula.
- Soporte de montaje dedicado para la mayoría de los fabricantes.
- Compatibilidad con la mayoría de los software de gestión de válvulas.
- Protocolos de comunicación: Hart, Foundation Fieldbus, Profibus.

ABILITY

in (menos de 3 minutos)

agnóstico configurable para cualquier
ula.

ije dedicados para la mayoría de los

la mayoría de los software de gerencia

unicación: Hart, Foundation Fieldbus,

smar
www.smar.com.br

Fonte: *Clipping Smar.*

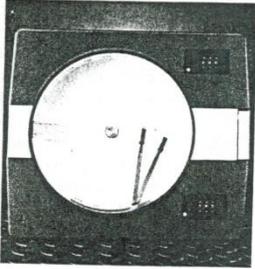
A Smar ainda conta com a iniciativa própria de representantes e subsidiárias para divulgação de seus produtos via websites, folders e catálogos. Analisando o material publicitário da companhia desde a década de 80, inclusive da parte das subsidiárias, notam-se poucas ocorrências em que houve menção ao Brasil. Nas primeiras propagandas, isso era mais comum, e a abordagem era em cima do sucesso da empresa no mercado internacional, sendo brasileira – especialmente em artigos de revistas técnicas internacionais, como mostra a Figura 8, abaixo.

Figura 9. Artigo da empresa Smar feita em 1993: o apelo à internacionalização era maior.

ANALOG

THE USERS CHOICE

FOR RELIABLE ANALOG
RECORDING AND CONTROL



4100 SERIES

Is the perfect replacement for analog recorders that are no longer manufactured or available. It is simple to operate and may be specified as a single or dual pen recorder or recording controller. It is capable of controlling, recording and displaying temperature in a variety of heating and cooling applications. For product information, fax us this ad and we will send you complete specifications and pricing. Need it now, check "Fax Info" below and we'll fax you a spec-sheet!

Name _____

Company _____

Address _____

City - State - Zip Code _____

Your Fax Number _____ Fax Info

Parlow
Two Campion Road • New Hartford, NY 13413
315-797-2222 • Fax 315-797-3834

For information circle 10

CONTROL ENGINEERING INTERNATIONAL

Brazil's SMAR Looks to International Markets

They drink an awful lot of coffee in Brazil, Frank Sinatra musically informs us. They also grow a lot of sugar—enough not only for sweet-toothed consumers, but to make the alcohol motor fuel which is helping resolve the world's ever-present oil crisis, at least in tropical climates.

This activity, to implement an alcohol-from-sugar manufacturing program, is the result of a decision, taken by the Brazilian government in 1978 when OPEC instability was at its height.

For its part, SMAR—a company named for founders Mauro Sponchiado and Jose Carlos MARTinussi, and based in Sertãozinho, 300 km north of Sao Paulo—took up the challenge by successfully developing and marketing a control device to regulate the speed of the conveyors which feed raw sugar cane into the crushers.

Other developments followed, particularly when, in the early 1980s, the government blocked imports of computers and control equipment in order to protect and encourage growth of Brazil's fledgling domestic industry. Although well intended, this decision somewhat backfired: only a few Brazilian companies took advantage of the favorable trading conditions.

According to SMAR president Edmondo Gorini, "The resulting scarcity of this type of equipment allowed multinational manufacturers to set up local assembly units and, without effective domestic competition, charge high prices for their products in our protected market."

"Nevertheless," says Mr. Gorini, "SMAR survived the onslaught and grew steadily, partly because of our technical expertise, and because of our concern for the community. A company only has the right to survive and to grow if it puts more into the community than it takes out."

By 1992, revenues reached \$19.6 million for 700 employees and looked set to exceed \$24 million in 1993. These figures are the result of a three-

phase controls development strategy by which the company first introduced analog and digital process controllers, such as the CD200 and CD500 models, during the 1981-85 timeframe.

In phase two from 1986-92, says Mr. Gorini, "SMAR shifted to using state-of-the-art electronics, such as surface mount technology (SMT), and to producing devices such as smart transmitters. Phase three is now upon us and consists of concentrating development work on fieldbus-compatible controllers and instruments, which will be exhibited at U.S. and European trade shows this fall."

This activity will not, however, be SMAR's first venture into the international arena. Indeed, the company exhibited at the ISA show in Houston,

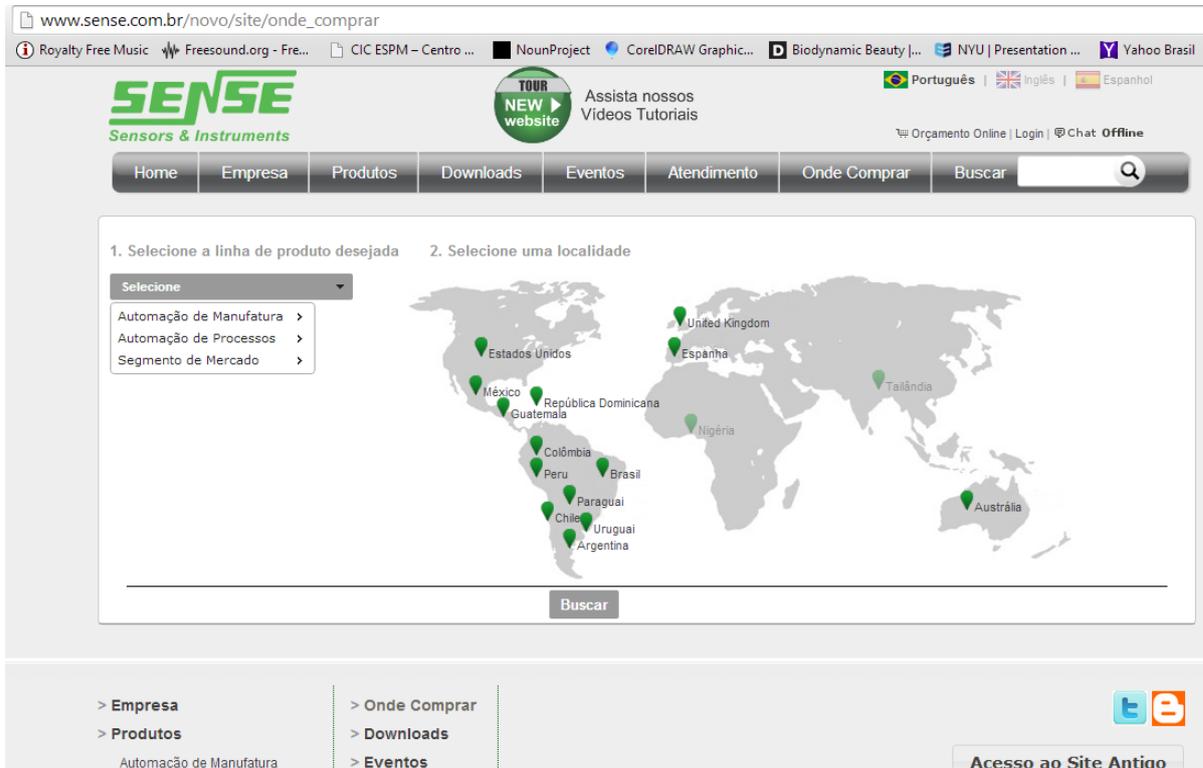
"A company only has the right to survive and to grow if it puts more into the community than it takes out."

Raymond Boulton, Paris

Fonte: *Clipping Smar*.

Por fim, a empresa Sense apresenta o beta teste de um novo website em Abril de 2014, onde de imediato é possível ver os 14 países onde ela possui parques instalados, como mostra a Figura 9. Os pinos transparentes representam mercados ainda em desenvolvimento, e as versões em inglês e espanhol ainda não estavam disponíveis à época em que a imagem foi coletada.

Figura 10. Website da Sense e menção à sua nacionalidade.



Fonte: Website da Sense, Abril de 2014.

Na internet, apenas foram achadas referências ao site antigo em inglês (google.com) e em português (Google Brasil e Google Acadêmico), ao se fazer diversas combinações com o nome Sense. Isto mostra que o maior esforço de comunicação da empresa para indústrias internacionais reside em outros meios, como será visto na próxima sessão, referente aos dados primários.

5.2 Dados primários

Como já foi mencionado, foram entrevistadas dez pessoas. Ora elas eram das empresas que fazem parte desta pesquisa, ora eram agentes externos (consultores e um diretor de subsidiária), ou ainda eram compradores. Ora eram da indústria de automação, ora de aviação. Desta forma, para facilitar a leitura, será utilizada a seguinte terminologia:

Primeira ou duas primeiras letras: E (empresa), AG (agente) e C (comprador);

Duas últimas letras: AT (segmento de automação) ou AV (segmento de aviação).

Número final: apenas para diferenciar entrevistados cujas letras mencionadas acima coincidam.

Indica também a ordem da entrevista. Se não houver número, isso se deve ao fato de que apenas um indivíduo da sigla foi entrevistado.

Desta forma, e por exemplo, EAT2 foi o segundo entrevistado, de uma das empresas da indústria de automação. EAV foi o único entrevistado que é funcionário da Embraer e CAT1 foi o primeiro consumidor entrevistado do segmento de automação.

A lógica da apresentação a seguir é discorrer proposição por proposição, e dentro de cada uma apresentarem-se as opiniões de cada entrevistado. Ao final de cada análise das proposições, comenta-se se cada uma foi confirmada, confirmada parcialmente ou se não foi confirmada.

O Brasil visto como fabricante de aeronaves e bens de automação

P1: A imagem do Brasil, informada na comunicação das empresas estudadas com o mercado internacional, influencia a decisão de compra das três empresas selecionadas neste estudo multicaseos.

Cattin, Jolibert e Lohnes (1982), Kraft e Chung (1992), La, Patterson e Styles (2005) e Chen e Su (2011).

Conforme o diretor comercial EAT1, em praticamente todos os momentos a Smar procura mostrar sua nacionalidade para a maioria dos mercados internacionais, apesar de isso não ter sido constatado nas estratégias de comunicação da empresa, na análise de dados secundários feita sobre suas propagandas. Segundo o diretor, isso se dá através de revistas técnicas, feiras e inevitavelmente durante as visitas técnicas ou comerciais, ou ainda por meio dos representantes dos outros países. Isso pode ser feito nos dias de hoje com mais facilidade, ao contrário de situações pelas quais a empresa já enfrentou no passado. Tanto ele quanto o gerente comercial da Sense, EAT3, relataram que, no passado, muitas vezes antes de começar a apresentação

institucional da empresa, era necessário falar sobre o Brasil e a promessa que ele seria para o futuro. De fato, Cattin, Jolibert e Lohnes (1982) já alertavam, no início da década de 80, o cuidado que se devia tomar com o uso do *made in*. No entanto, apesar do reconhecimento mundial da Smar como empresa brasileira de automação, conforme EAT1, ainda hoje acontecem situações em que a companhia precisa se valer imagem e da infraestrutura da unidade produtiva norte-americana. Isso acontece não só por questões logísticas, mas também porque há mercados que possuem um relacionamento muito estreito com os Estados Unidos, e preferem realizar negócios com o país.

“[...] a Smar é sempre apresentada como brasileira, e em poucos momentos a gente acaba utilizando o artifício de que ela é americana, porque alguns países [...], como a Arábia Saudita, [...] têm um apelo muito forte por produtos americanos, e têm uma ligação muito estreita com os EUA, e tanto que quando temos que fazer registros e cadastros em vendors list, em lista de fornecedores aprovados em grandes empresas como a Aranco, a gente faz como Smar International, e não como Smar Equiptos. Industriais [...].”

Segundo o diretor EAT2, da Smar, a empresa criou uma unidade produtiva nos Estados Unidos e uma subsidiária na China justamente como estratégia logística e comercial para certos mercados, e também porque com a abertura na década de 90 ao mercado internacional, grandes players entraram em cena na indústria brasileira. Com o objetivo de não depender única e exclusivamente do setor sucroalcooleiro, que constituiu na década de 80 praticamente todo o faturamento da empresa, ações como abrir uma subsidiária na China foram tomadas. Além disso, uma das maiores justificativas da criação da fábrica dos Estados Unidos foi a necessidade de se atender os prazos curtos exigidos pelo setor de óleo e gás no país, para o qual a empresa fez uma venda de grande porte àquela época.

Para EAT2, a Embraer teve um papel importante no passado, nos momentos em que era necessário apresentar o Brasil como desenvolvedor de produtos de alta tecnologia.

“[...] lá atrás, no tempo, há 15 ou mais anos atrás, era muito mais difícil apresentar o Brasil como um país que tinha empresas de alta tecnologia do que hoje [...]. Quem ajudou a destacar um pouco mais o Brasil em relação a ter empresas de alta tecnologia foi a própria Embraer. A Embraer tem um marketing muito forte. Então isso acaba ajudando outras empresas e reflete num quadro geral aí da forma de a gente se apresentar lá fora.”

Este trecho mostra que já surgiu, no início das entrevistas, uma menção à Embraer como alavancadora da imagem do Brasil, dando forma à teoria do construto resumo de Han (1989) na indústria brasileira de AIT.

Entretanto, para EAT1, ainda há indícios de que o Brasil não é reconhecido como um país que fornece tecnologia. Para o agente europeu AGAT1, a maioria de seus clientes acredita que a Smar é uma empresa alemã. Ao descobrirem que ela é brasileira, ficam surpresos. Ao sondar o porquê de tal surpresa, a argumentação do agente é de que, de fato, a imagem do Brasil não é associada com tecnologia. EAT3 (Sense) ratificou isso: nos países Canadá, Estados Unidos e alguns da Europa, o próprio profissional vivenciou situações em que os clientes prospectados espantaram-se ao descobrir que a tecnologia desenvolvida pela Sense é brasileira. Algumas vezes, ele chegou a ser questionado se o Brasil não seria apenas um país de montagem dos produtos, sendo os componentes eletrônicos recebidos do continente Asiático. É provável que isso venha de um estigma construído ao longo das décadas de 80 e 90: países em desenvolvimento são bons montadores de produtos mais complexos, conforme já mencionado (AHMED; D'ASTOUS, 1999; AHMED, D'ASTOUS, ELJABRI, 2002).

Na época em que a Smar começou seu processo de internacionalização (anos 80), havia uma barreira criada pela falta de profissionais habilitados para negociar ou traduzir documentos em inglês e espanhol. Devido a isso, processos como os de certificações exigidas por consumidores internacionais foram mais demorados. A empresa contornou isso com a utilização de profissionais de outros países responsáveis por subsidiárias. Ainda assim, existe uma dificuldade, segundo o diretor EAT2, de desenvolver mercados em países como os EUA, que dão prioridade para as empresas locais, devido também ao fato de as empresas brasileiras não possuírem estruturas mais robustas de serviços e engenheiros de aplicações – figuras que, no Brasil, estão a todo instante visitando clientes e prestando vários tipos de suporte. Isso mostra que existe um gargalo entre as empresas de automação com as do exterior, no processo de operacionalização delas noutros países.

A Sense, por sua vez, iniciou seu processo de internacionalização no início dos anos 2000. Uma das formas que ela encontrou para driblar a resistência ao fato de a empresa ser brasileira, em grandes negociações, foi trazer os clientes em potencial externos para o Brasil e mostrar a eles a capital de São Paulo e a fábrica da empresa, para estreitar relacionamento nas negociações e

aumentar sua credibilidade. A empresa possui, também, um forte relacionamento com o governo para a prática das exportações.

“[...] a gente lança mão de alguns recursos que o governo tem, que ele tem pra fomentar as exportações ainda mais, [...] e a gente usa marketing de relacionamento, e depois traz essas pessoas aqui. A gente tem um relacionamento muito estreito com a agência de promoção de exportações, que trabalha ‘aí embaixo’ do Ministério do Desenvolvimento, e a gente usa de todos os recursos que eles podem nos ajudar [...]”

Em termos de comunicação com mercado internacional, a Sense utiliza basicamente sua estrutura de vendas pessoais e feiras para anunciar seus produtos e serviços, além de representantes em alguns países em que atua. Em poucos momentos a imagem do Brasil, segundo o entrevistado, aparece na comunicação visual de eventos, mas inevitavelmente ela surge na comunicação entre os clientes e a equipe da empresa – idem para as visitas técnicas e apresentações feitas dentro das companhias estrangeiras. O que pode justificar isso é a quantidade de países onde a empresa atua, e o enfoque maior dado ao mercado dos Estados Unidos.

A respeito da Embraer, a confiança com que a empresa fala de sua nacionalidade é muito explícita nas palavras do entrevistado EAV, independentemente de qualquer imagem negativa que haja do Brasil no exterior. Ele lembra que a soma da inovação, qualidade de produto e serviços com a história da empresa no mercado tornaram a empresa uma referência brasileira mundial, algo que é, inclusive, utilizado nas apresentações da empresa para criar vínculo emocional com os consumidores, especialmente os que compram jatos executivos (uso próprio). Em um dado momento da entrevista, ele transporta o sucesso da empresa ao Brasil, quando perguntado se usar a nacionalidade da Embraer faz parte das estratégias de comunicação da empresa.

“Absolutamente! A gente fala, fala com orgulho e fala mesmo, porque esse é um caso de sucesso do Brasil [grifo nosso]. A gente reforça, sim. Seja em feiras, revistas, pessoalmente... Acontece até de forma natural porque todo mundo já conhece a gente. Nós somos hoje uma empresa global, com operações em várias partes do mundo, mas é uma empresa brasileira, [...] tem orgulho de ser brasileira e é um case de sucesso, nós somos os terceiro maior fabricante de aviação comercial do mundo!”

Chama a atenção o fato de que o tema ‘reputação da empresa’ foi repetido por um diretor de compras norte-americano (CAT3) de uma empresa ‘não-cliente’ das empresas estudadas: antes

da imagem do Brasil, segundo ele, o que mais influencia os atores do processo de compras é a história da empresa, suas experiências passadas no mercado. Isso se justifica, nesse caso, principalmente pelo fato de sua empresa ser uma companhia mundial de energia nuclear e, da mesma forma que na Embraer, seu produto final envolver vidas humanas – o que cerca a equipe de compras de uma quantidade enorme de critérios técnicos, que vêm antes da nacionalidade da empresa.

Portanto, a Embraer garante vantagem competitiva pelo exposto por CAT3. Isso se relaciona fortemente com a conclusão de La, Patterson e Styles (2005): mesmo que a avaliação do Brasil seja negativa, o seu grau de inovação e sua reputação serão os principais parâmetros avaliados pelos compradores.

Algo que chama também atenção é o fato de que, ainda segundo o vice-presidente comercial da Embraer, EAV, a história da empresa no Brasil faz parte da comunicação de seus vendedores nas visitas comerciais para criar vínculo emocional com os compradores. Vem novamente à tona o exposto por Quester, Dzever e Chetty (2000): a compra organizacional, no fim de tudo, envolve pessoas que precisam tomar decisões, e há emoções por trás disso.

Voltando à questão do histórico político da nação de origem dos produtos, uma variável que até hoje não apareceu explicitamente na literatura abordando COO e B2B e foi apontada pelo entrevistado EAV, da Embraer, foi o risco-Brasil, que é o risco de crédito a que investidores estrangeiros estão submetidos quando investem no Brasil. A Embraer adquiriu o chamado investment grade, que é uma classificação de nível de risco para empresas ou países avaliados como capazes de honrar seus compromissos antes mesmo do Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2013).

“Então, muitos lá já [nos Estados Unidos, há muitos anos] conheciam a Embraer como fabricante de avião. O problema, eu diria que no começo, na expansão da Embraer pós-privatização, [...] a gente tinha produto, tinha tecnologia, mas o [...] principal fator que causava, talvez assim, alguma dúvida ou insegurança na compra, não era a questão da empresa ser brasileira ou do avião ser feito no Brasil, mas era o Risco-Brasil. Era o país Brasil, então, tipo, a estabilidade do Brasil, a estabilidade de contratos, a estabilidade política, a estabilidade financeira, monetária, entendeu?” [...] Então, no começo a gente sofreu mais pela questão de ser brasileiro não pelo produto, ou pela tecnologia, mas porque o mercado que financia aviões estava mais preocupado com o risco-Brasil [...]. A gente conseguiu o investment grade antes mesmo do Brasil!”

Conforme EAT1, a carga tributária brasileira é um problema sério para a indústria nacional. Existem vários complicadores para as firmas brasileiras terem acesso a máquinas novas e que permitem economia e agilidade na fabricação de componentes. Isso levou as empresas de automação estudadas a adaptar ou até criar algumas máquinas para viabilizar seus processos produtivos. Segundo o diretor EAT1, a parte fabril da Smar poderia ser muito mais eficaz se a indústria brasileira de AIT tivesse mais benefícios, acesso a créditos e menores cargas tributárias. Fabricar, por exemplo, num dos estados mais caros dos Estados Unidos ainda é mais barato que fabricar em Sertãozinho-SP.

EAT1, EAT2 e EAT3 acreditam que a decisão de compra de bens de automação é menos afetada pela imagem do Brasil do que antigamente. Para EAT1, entretanto, possivelmente há outros mercados que ainda demorariam algum tempo para ganhar espaço no exterior, ao contrário do de automação industrial. Isso se deve à reputação construída pelas três empresas no mercado, pela qualidade de seus produtos e serviços e pela capacitação de seus agentes de vendas – tais elementos atenuariam, portanto, alguma imagem negativa do Brasil ou a ausência de associação da imagem do país com tecnologia.

EAV, aponta, no continente asiático de uma forma geral (onde ele trabalha atualmente) que o Brasil se mostra cada vez mais conhecido, mas por empresas que não estão ligadas diretamente à fabricação de produtos high-tech. Segundo ele, Petrobras e Vale são os nomes que alavancam a imagem do país quando se fala em tecnologias de prospecção; as Havaianas, em suas palavras:

“[...] a Havaianas, é muito interessante, é um case de sucesso fantástico, é impressionante! Como cliente eu vi a sandália Havaiana pendurada na quitanda da esquina, [...], junto com produto de limpeza e cabo de vassoura, e [ao mesmo tempo] sendo vendida nas boutiques mais sofisticadas, [...] na Ásia, na China, Sudeste Asiático, Singapura, e por aí vai.”

O vice-presidente cita que o mesmo acontece com a Perdigão e a Natura, naquele continente. Uma profissional de marketing da Embraer comentou que há operações de leasing em que os executivos pedem que todos os produtos de higiene e aromatizadores nas aeronaves sejam da Natura, em vez de outra marca mundialmente conhecida e comumente utilizada.

Partindo para a segunda etapa de entrevistas, para AGAT1, agente de vendas de automação alemão que trabalha há mais de duas décadas nesta indústria, e atuante em todo o mercado Europeu, o que importa é que a empresa esteja bem representada no exterior para que decisões de compra sejam tomadas. A nacionalidade da empresa Smar é preferencialmente ocultada pelo executivo, pois se considera que o mercado de automação industrial é globalizado, somado ao fato de que o mercado alemão é nacionalista. A informação de a empresa ser brasileira só vem a ser descoberta se ocorre algum problema com prazos de entrega, peças erradas expedidas, entre outros elementos que dependam do Brasil. Tão logo esses empecilhos aconteçam, os comentários que se ouve são do tipo “nunca mais compro de empresas brasileiras”. AGAT1 enfrenta, além da barreira cultural, o fato de que algumas das empresas de automação mais antigas do mercado estão lá, e o mercado europeu tem uma percepção de valor maior quando compram produtos alemães, quando se fala em tecnologia.

A imagem do Brasil, no tocante aos produtos de alta intensidade tecnológica, é muito prejudicada por questões políticas, logísticas, e de comunicação, segundo aquele profissional. Geralmente, seus clientes precisam lidar com atrasos devido aos produtos brasileiros ficarem muito tempo em alfândegas, e para desembaraçar a liberação deles a demora é grande. Além disso, a comunicação com o Brasil é prejudicada devido (1) ao fuso-horário, que chega a conferir cinco horas de diferença entre o país comprador europeu e o Brasil e (2) a falta de assertividade e sinceridade dos brasileiros na hora de trazer soluções aos problemas.

“Você vê, são três, às vezes cinco horas de diferença entre nós, e isso me faz receber uma informação que nem é definitiva somente no dia seguinte, se o problema me acontece meio-dia! A semana tem apenas cinco dias, e às vezes eu tenho uma resposta em três dias... E quando ela vem, a resposta é: ‘só semana que vem, pedimos que aguarde’. Os brasileiros não entregam informações completas, sempre dão voltas, no estilo do it nice, amigáveis, sorriem muito, mas para dizer ‘perdemos o rastreio do material’, preferem responder ‘precisamos procurá-lo em algum lugar, achamos que está na alfândega’. Isso acontece 90% das vezes comigo, com meus clientes, e os brasileiros ainda ficam sentidos porque não somos amigáveis nessas horas – apenas queremos uma resolução, porque pagamos!”

Neste ponto, citado acima, surgiu uma discussão sobre uma lacuna aberta por bastante tempo na literatura, de Cattin, Jolibert e Lohnes (1982) a Eggertsson (2010), que foi o cruzamento de variáveis culturais com o efeito país-de-origem no B2B. Percebe-se que a cultura brasileira é, de fato, elemento de impacto na decisão de recompra dos clientes daquele agente de vendas

alemão. O que causa esse impacto, segundo ele, é (1) o excesso de cordialidade para ‘mascarar’ problemas, somado à (2) falta de assertividade dos brasileiros.

Para o consultor colombiano AGAT2, os produtos de automação brasileiros já se popularizaram na Colômbia há pouco mais de dez anos. A marca já era, desde então, conhecida no mercado, e apesar da mentalidade da população de que o Brasil é um forte concorrente nas exportações de café, a indústria de automação sempre teve uma preferência por equipamentos brasileiros, pois seus produtos são considerados de alta qualidade. A dificuldade, para o consultor, vem da falta de interesse do Brasil no mercado colombiano.

“[...] não vi um só tablet, um só PC brasileiro aqui – creio que há fábricas no Brasil disso, não? Então ou você compra chinês, ou compra dos EUA [...] creio que alguns veículos grandes, acredito que algumas companhias como Chevrolet, esqueci os outros nomes, não estou certo, mas mandam os veículos do Brasil.... Mas em automação isso existe e se conhece na Bolívia. Na parte militar o Brasil também é conhecido, porque tem a produção de tanques, de aviões e helicópteros; é mais barato comprar um avião brasileiro que um avião americano, e com as mesmas características. Os jatos da Embraer são muito bons, nas fronteiras se vê todos os jatos da Embraer fazendo o serviço de táxi entre portos.”

Mais uma vez um indivíduo do mercado de automação citou a Embraer sem que houvesse qualquer estímulo para tal, o que reforça essa marca como propulsor da imagem do Brasil no que tange ao desenvolvimento tecnológico.

De uma forma geral, o consultor acredita que a imagem do Brasil influencia positivamente a decisão de compras de consumidores organizacionais colombianos. Entretanto, faltam brasileiros visitando o país pois, segundo ele, esse é um dos três principais veículos de comunicação das empresas no mercado de automação colombiano. Os vendedores, em primeiro lugar, corroborando com o que foi escrito por Hutt e Speh (2002) e Kotler e Pfoertsch (2006); a internet em segundo; e um bastante peculiar àquele mercado (por ser um dos três mais fortes): incentivo nas universidades.

“Como é a situação na Colômbia? É bem particular... Há boas universidades onde se leciona a parte de automação às pessoas. Que acontece: esse é um valor grande [os estudantes] que as empresas têm, e as únicas que aproveitam são Siemens e Allen Bradley. Eles agarram os estudantes desde o primeiro semestre, e dão às universidades, baratíssimos, os demos [kits de demonstração]. Claro, quando os engenheiros se formam, quem eles conhecem? Siemens. Allen Bradley. [...] então um conselho que eu te daria a qualquer um que queira trabalhar com automação: queira as universidades,

pois em quatro ou cinco anos elas vão lhes dar frutos, que serão os engenheiros que conhecem sua marca!”

O consultor do mercado de aviação civil, AGAV, informou que a história de sucesso da aviação civil brasileira se deve não só à Embraer, mas também à Varig. Antigamente, quando se pensava em viajar para o exterior, ou vir ao Brasil, pensava-se na companhia. Outro fato importante é que não existem muitos competidores no mercado mundial, e por isso a imagem do país-de-origem, se tiver algum impacto no momento da compra organizacional, possivelmente ocorrerá hoje em dia com as novas aeronaves chinesas que surgem no mercado.

Os principais compradores de aeronaves no mundo são as empresas de leasing, que alugam aeronaves para companhias aéreas, ou mesmo voos. Muito antes da nacionalidade do fabricante de aeronaves, uma série de fatores são analisados por essas empresas. O primeiro, e principal, é o tipo de aeronave de acordo com o que se deseja que ela faça. Por exemplo, para voos intracontinentais, aviões de baixa e de média autonomia são os mais indicados. Por causa disso, os Estados Unidos são um dos maiores mercados para a Embraer, há muitos anos: é o caso da empresa Jet Blue, que entrou no Brasil como Azul Linhas Aéreas. Esta empresa possui um relacionamento estreito com a Embraer desde sua origem nos Estados Unidos, por causa da característica de seus voos, que demanda aeronaves com características como as da Embraer, e do histórico de compras entre elas. Já para o caso de voos intercontinentais, geralmente a escolha do mercado tende para a Airbus, por exemplo, com aeronaves de maior porte. Para AGAV, o histórico operacional (Varig) e técnico (incidentes, seguimento de normas, entre outros) da aviação brasileira e o caso de sucesso da Embraer criaram tamanha positividade na imagem do mercado brasileiro de aviação.

“Teve a criação da Embraer, que ajuda a fortalecer muito a imagem das pessoas em relação ao Brasil, a Embraer é uma empresa de sucesso... E a nossa operação aqui no Brasil, a regulamentação do setor é muito semelhante ao que é aplicado pela FAA [*Federal Aviation Administration, responsável pela regulamentação da aviação civil nos EUA*]. Isso gera um certo rigor no sistema, um certo nível de redundância, um certo nível de operação que é de países de primeiro mundo [...]. Além disso, o histórico de acidentes, de incidentes aqui no Brasil é muito baixo, ele é comparado também com países de primeiro mundo [...].”

Segundo AGAV, antes do fato de a Embraer ser brasileira, do ponto de vista do comprador de aeronaves, a questão do histórico de operação tem maior peso. Na aviação, o fator confiabilidade (qualidade daquele produto ao longo do tempo) é levado muito em consideração.

Quanto maior o histórico de operação de boa qualidade de uma firma de aviação, maior é sua confiabilidade diante do mercado.

O consultor, porém, ressaltou que nem sempre os requisitos técnicos são os primeiros a serem analisados (o que não os exclui da lista de mandatórios, mas apenas vêm depois na análise). Existem também fatores estéticos e de ocupação da aeronave que competem por igual com aqueles. Na entrevista com AGAV percebem-se juntos, portanto, as variáveis *design*, reputação e histórico de relacionamento com o fornecedor de outro país – elementos abordados por diversos autores, entre eles Kraft e Chung (1992).

O depoimento de EAV, AGAV e AGAT1 (consultor alemão) trazem à tona a questão das informações sobre COD e COM, ou mesmo o COO, como pista simples no ambiente B2B, conforme arguido por Chen e Su (2011): se não há condições de compra suficientemente desenhadas para os compradores, a imagem do país de origem, de *design* ou de manufatura, de fato, tem força. Entretanto, no segmento de AIT pode-se notar que há muitos requisitos técnicos que precisam ser cumpridos e exigem destes compradores uma avaliação prévia e mais rigorosa do que em outras indústrias. Neste momento, a informação sobre a nacionalidade das empresas estudadas perde força. No entanto, o que mais chama a atenção é o fato de que, segundo AGAT1, a nacionalidade volta a ganhar força se surge uma experiência insatisfatória pós-compra de bens de automação. E para AGAV, a informação sobre o país de origem da Embraer é aparentemente subentendida e de baixo ou nenhum impacto no momento da busca por fornecedores, graças ao peso da marca Embraer na indústria de aviação, bem como ao histórico positivo do Brasil no segmento.

Finalmente, nas entrevistas com os profissionais responsáveis pelo centro de compras de uma das maiores empresas de energia nuclear do mundo – que não é cliente das empresas de automação aqui avaliadas, os resultados obtidos acerca da Proposição 1 são os que seguem.

CAT1, como já citado no Quadro 1, é engenheira de compras de componentes eletrônicos de grande porte, na Suécia, e é responsável por montar os chamados TRDs (sigla do inglês que significa Documento de Requisitos Técnicos), além de elaborar as condições comerciais também. A entrevistada, bem como os dois próximos (CAT2 e CAT3), frisando novamente, nunca compraram bens de automação ou serviços das empresas que são objetos de estudo deste trabalho, o que reduz consideravelmente as chances de viés em suas respostas.

A compradora começou a entrevista informando que não sabia da existência de empresas brasileiras de automação. Ao ser indagada sobre como ela vê o país como um desenvolvedor de tecnologias, ela afirma:

“Acho que o Brasil é um mercado interessante. Ainda mais considerando que nossa companhia possui três grandes sites de usinas nucleares lá. Mas existe uma questão política com o Brasil relacionada com a disponibilidade de projetos [o quanto o governo abre licitações para novos projetos como as usinas por ela citadas], do transporte [prazo de entrega] e das taxas [frete e outras]. Acho também que o governo deve dar um suporte financeiro a essas companhias para diminuir esses problemas. Mas ainda assim, não vejo o Brasil de forma negativa.”

CAT1 informou que se sente à vontade para comprar produtos de alta tecnologia brasileiros, pela sua companhia. Mas os pontos citados não poderiam ser barreiras, e os investimentos do governo brasileiro devem estar presentes para viabilizar as operações internacionais.

“Não conheço o mercado brasileiro em específico... Eu diria que o Brasil é um país que não ‘me incomoda’. O único ponto, como já disse, é que o Brasil e a Europa são muito distantes entre si, e eu já vi pessoas aqui tendo dificuldades com a entrega de componentes por causa disso [...] Para nós, o Brasil é mais um país para se passar férias, sabe? [risos] Mas acho que seria uma boa alternativa o governo brasileiro investir no desenvolvimento de tecnologias, conhecimento, para que o mundo visse o Brasil dessa forma, e não daquela outra [referindo-se à visão do país como lugar para férias], algo assim.”

Na entrevista com CAT2, gerente responsável pela busca por fornecedores, desenvolvimento de projetos, comissionamento de plantas e pós-entrega, ele comentou que se fosse informado que o Brasil é detentor de indústrias desenvolvedoras de altas tecnologias, o que lhe viria à mente seria o fato de que, provavelmente, seria mais barato fazer negócios no país, como em qualquer outro país tido como ‘de indústria pesada’ – não porque a qualidade dos produtos é inferior mas, segundo ele, por questões culturais do país. Fica claro uma comparação à economia chinesa, e o desconhecimento das altas taxas a que a indústria brasileira está submetida, o que leva a altos custos, conforme citado por EAT1. Provavelmente isso reforce (1) o poder da China sobre a imagem dos países em desenvolvimento e (2) a falta de conhecimento sobre a realidade da economia brasileira.

O gerente destacou também a importância da presença do vendedor na fase de em que o agente de compras está, junto com a engenharia, montando TRDs (com compradores como CAT1).

Esta fase vem pouco depois das primeiras negociações e definição do escopo do projeto. Isto é o que garante a coerência e o cumprimento do que foi prometido pelo vendedor nas fases de iniciais de negociação. Entra aqui, portanto, um requisito para a decisão de compra que é a presença crônica do vendedor, preferencialmente em todas as etapas da venda – considerando as situações em que esta é complexa e dividida em muitas partes.

Ao questionar o gerente sobre o quanto a informação sobre a nacionalidade da empresa pesa nas decisões de compra do segmento de energia nuclear, ele diz que, antes de tudo, vêm os requisitos técnicos. Tal qual no segmento de aviação, o que está em jogo são vidas. O entrevistado mostrou um novo relatório de exigências técnicas para fornecimento de um novo sistema de automação para uma piscina de irradiação de combustíveis da Usina de Fukushima, onde ocorreu, em Março de 2011, um grande acidente de vazamento radioativo, devido a um terremoto. O relatório possuía um número consideravelmente grande de páginas, todas com requisitos de projeto e de desempenho dos equipamentos a serem instalados. Conforme as palavras do gerente, esse documento vinha antes de toda e qualquer informação que não fosse técnica. Em segundo lugar, viria o preço.

“Mesmo na aviação! [...] se você quer vender componentes para um Boeing 777, e se eles não atendem tecnicamente, se para os engenheiros de compras da Boeing seus componentes não atendem aos padrões que eles estabeleceram, nem importa a eles o que você está vendendo! O mesmo acontece com uma estação de energia nuclear. Segurança. Então como convencer uma empresa de fora a comprar esses componentes, e não os de uma empresa do próprio país dela? Bom, se você não atender aos requisitos e se seu preço não for menor, você não tem chances.”

CAT2 aponta como os primeiros elementos a influenciar o comprador de bens de automação no complexo segmento nuclear como sendo, em ordem de prioridade, (1) a necessidade de um sólido histórico do fornecedor com a empresa; (2) um sólido histórico do fornecedor no mercado, i.e., as suas referências e (3), chamando a atenção, a garantia de presença no mercado. Este último fator não surgiu em entrevista alguma (considerando que esta foi a penúltima), tampouco foi citado nas 16 publicações que compuseram a revisão teórica desta pesquisa. Essa garantia, segundo o gerente, vai além da garantia dada aos produtos propriamente ditos. Sistemas de automação, demandam modernização em curto espaço de tempo (implicando aquisições menores) e em longo espaço de tempo (com aquisições maiores). Muitas vezes, os sistemas possuem tecnologias exclusivas (por exemplo, os protocolos específicos de comunicação entre equipamentos de campo e o centro de operações são desenvolvidos por um

fabricante, de modo que nenhum outro pode operar seus equipamentos naquele sistema), e por isso a garantia de que a empresa possui presença sólida no mercado é um diferencial. Muitos fabricantes defendem a chamada ‘intercambiabilidade’ entre as tecnologias disponíveis no mercado, mas a adesão não é geral.

Outra novidade trazida na entrevista com CAT2 são os grupos de interesse, como ferramenta de comunicação para as empresas. De acordo com o gerente, as empresas precisam fazer parte de comunidades virtuais ou reais de usuários das tecnologias que elas fabricam. Estar presente nesses grupos traz fortalece os laços entre clientes e fornecedores, denota transparência e um interesse autêntico em ouvir as necessidades do mercado. Estes grupos são criados oficial ou extraoficialmente, por usuários das tecnologias, organizações sem fins lucrativos, o governo e seus órgãos de fomento à indústria, assim como pelas próprias empresas.

Por fim, o diretor de compras CAT3, da mesma empresa que CAT2, afirmou que, basicamente, existem dois segmentos em que companhias nucleares trabalham, quando se fala de automação. O primeiro é o de safety products, ou seja, produtos que atendam a uma série de requisitos de entrada e certificações extremamente exigentes feitas nas licitações. O segundo é o de Instrumentação e Controle operacional. Nesse segundo caso, há produtos que exigem menos requisitos – mas ainda assim são muitos. No primeiro caso, a companhia dá preferência por empresas americanas. Isso porque são tantos requisitos que eles, culturalmente, acreditam que não haveria mercados que pudessem suprir suas necessidades, com exceção da Alemanha (a empresa é francesa e isso justifica o nome da Alemanha aparecer, pois além da proximidade dos dois países na europa, a Alemanha é o berço da instrumentação e controle no mundo). No segundo caso, até seria possível comprar de uma empresa brasileira, porém teoricamente os produtos deveriam ser mais baratos, já que o valor das taxas de exportação poderia aumentar o valor em até uma vez e meia, segundo experiências passadas do diretor.

Ao perguntar ao diretor o que lhe vem à mente quando se fala do Brasil como desenvolvedor de tecnologias, a resposta foi:

“Nada. [...] o Brasil como desenvolvedor de tecnologias em geral, nada me vem à mente. Eu poderia comprar do Brasil, desde que houvesse comunicação. Possivelmente há produtos muito bons no Brasil, mas não sei quais são eles. Muitas vezes não é necessário montar escritórios e trazer brasileiros para o exterior. Vocês têm que focar atualmente em parcerias

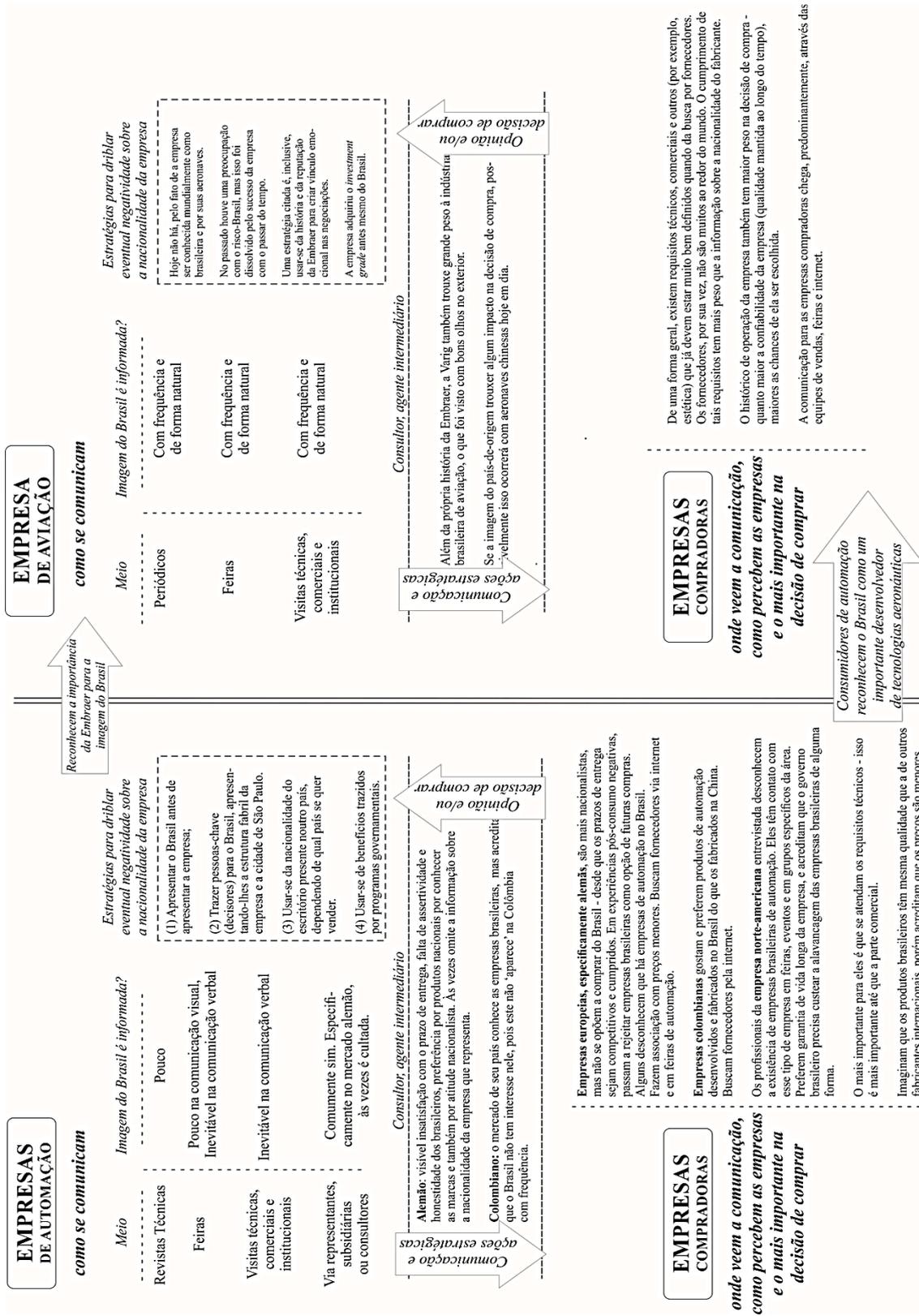
com grandes companhias. Isso custaria apenas o desenvolvimento do relacionamento com elas. Nada mais caro que umas 20 reuniões.”

Nota-se um desinteresse ou falha na comunicação de companhias brasileiras com pelo menos algumas empresas nos EUA, já que se trata da resposta de um diretor de compras, e da maior empresa de energia nuclear do mundo. Mostra também que, hoje em dia, parcerias com grandes empresas de fora do Brasil podem ser muito interessantes, trazendo resultados eficazes e algumas vezes mais baratos que a abertura de escritórios no exterior, com administradores brasileiros. A Figura 11 mostra resultados obtidos para a Proposição 1.

Nota-se, somando o exposto nesta seção com a análise dos dados secundários, que a imagem do Brasil utilizada nas propagandas e websites das empresas de automação tem pouca ou nenhuma relevância, sendo que o mais importante para os compradores internacionais entrevistados, assim como os agentes, é a divulgação mais intensiva da empresa em si nos outros países, a história da empresa no mercado e questões logísticas que garantem o cumprimento de prazos de entrega. No caso da Embraer, a informação da sua nacionalidade mostra-se apenas um reforço de algo com peso muito maior, que é a história da empresa no segmento de aviação.

Desta forma, a Proposição P1 não foi confirmada.

Figura 11. Análise dos Objetivos relacionados à Proposição P1.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O Brasil visto como designer de altas tecnologias

P2: O Brasil é visto negativamente como país de *design* dos produtos de AIT.

White e Cundiff (1978), Ahmed e d' Astous (1995, 1999), Quester, Dzever e Chetty (2000), Eggertson (2010), e Chen e Su (2011)

Quester; Dzever e Chetty (2000) destacaram a importância, dentro de uma análise envolvendo bens industriais de baixa e de maior complexidade, de se desmembrar COO em COD e COA. Os autores analisaram países desenvolvidos e em desenvolvimento, e os resultados positivos para COD foram encontrados apenas para países desenvolvidos (considerando Austrália e Nova Zelândia como os países compradores), e o Brasil ficou muito atrás no ranking. Como ficaria o Brasil quatorze anos depois dessa análise, avaliando compradores de AIT europeus e americanos?

A pergunta sobre a qual foi feita a discussão deste tópico, para as empresas estudadas, foi 'Como seus clientes veem o Brasil como desenvolvedor de tecnologias avançadas como as de seus produtos?'. Para os agentes e compradores, 'Se você pudesse montar um ranking entre países desenvolvedores de automação industrial / aeronaves, qual seria o primeiro, o segundo e o terceiro?', pedindo-se a justificativa de o Brasil aparecer ou não neste ranking em seguida. Outras perguntas giraram em torno das duas citadas, relacionando-se ainda com o tema 'país de *design*'.

Para EAT1, a imagem que o mercado internacional tem do Brasil como desenvolvedor é melhor que há vinte anos, porém ainda é muito fraca, e isso se deve à falta de engajamento do governo brasileiro – o profissional cita, entretanto, o trabalho e os frutos colhidos pela APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). Para ele, os países que ainda estão em desenvolvimento (como a Nigéria) veem o Brasil de forma muito mais positiva que os desenvolvidos (como E.U.A., Suíça, Alemanha e Japão). Uma figura responsável por carregar a imagem positiva do Brasil como desenvolvedor seria o indivíduo eleito para representar a empresa nas negociações. Segundo o diretor, tal indivíduo carrega muito da responsabilidade que o governo deveria assumir. EAT3 ratifica isso com a seguinte colocação:

“[...] você se aproxima de uma tal forma que as pessoas veem que você é uma pessoa preparada, que você é uma pessoa bem educada, é essa imagem que eles vão fazer do teu país. Então eu acho que essa é uma responsabilidade de todos os empresários, do próprio país, [...] de educar essas pessoas que vão lá fora representar a gente, [...] de forma criteriosa, de forma cuidadosa porque, na verdade, é essa imagem que fica do país. Porque nesse momento não tem nem carnaval, nem futebol. É você que ‘tá’ ali, e você que faz o approach nos teus ouvintes. E naquela hora você tem a oportunidade de quebrar totalmente o estigma de que o Brasil é o país do futebol, o país do carnaval, de mulher fácil, de não sei o quê [...] Eu acho que isso é muito importante. [...] as pessoas precisam ter um certo jogo de cintura pra poder desmitificar o Brasil [...] e melhorar a imagem dele. Eu acho que isso é uma grande responsabilidade de cada um de nós que vai lá pra fora e se propõe a ficar na frente de ouvintes estrangeiros. Essa é uma oportunidade que você tem de mudar a cara do teu país, de mudar a imagem dele.”

A Smar, para EAT1, possui um reconhecimento como empresa desenvolvedora de tecnologias por sua capacidade de criar soluções específicas para determinadas aplicações de seus clientes. Isso traz, do seu ponto de vista, um certo reconhecimento ao Brasil dentro do mercado de automação. Mesmo as empresas concorrentes reconhecem este potencial (algumas delas já compraram tecnologias da Smar no passado). Em suma, o reconhecimento desta firma e até mesmo do Brasil como país de *design* de AIT na área de automação pelo mercado existe, de forma positiva, mas não vai além das fronteiras do segmento de automação industrial, ou seja, dos indivíduos relacionados a esta indústria.

Utilizando a técnica da terceira pessoa com EAT2, questionou-se qual seria sua reação se ele, como comprador em uma indústria europeia (onde o entrevistado trabalhou por muito tempo), descobrisse que o *design* dos produtos de automação que estivesse comprando fosse brasileiro. Sua resposta foi a que segue:

“Bom, se eu fosse europeu eu ficaria surpreso. Eu ficaria surpreso, pelo fato de ver uma empresa brasileira com tecnologia em nível avançado e até melhor que a europeia. [...] Nós [da Smar] somos até melhores que os europeus, americanos e japoneses, em algumas características. [E a surpresa] seria positiva! Seria positiva, sem dúvida! [...] Lógico, eu procuraria ver quais eram as referências, [...] quais os clientes que estariam utilizando aquele produto [...], mas em princípio eu veria com bons olhos.”

Ao questionar o porquê da surpresa, o diretor afirmou que, por faltarem políticas públicas que incentivem o desenvolvimento sustentável de empresas como as estudadas nesta pesquisa, o Brasil ainda possui uma imagem de país agrícola e do minério no exterior, apesar de a Petrobras, mesmo que pontualmente, estar mudando tal realidade com o programa do Pré-Sal, quando se fala de tecnologias de prospecção de petróleo.

Perguntando a EAT3 sobre a reação que compradores internacionais têm ao descobrir que a Sense faz parte de um país onde se desenvolvem tecnologias, para ele, o que é comumente visto no dia-a-dia da equipe da empresa, é um procedimento de checagem realizado por aqueles profissionais de outros países. Geralmente, a sequência seguida é (1) saber se o produto atenderá as necessidades da empresa de outro país; (2) buscar detalhes sobre o processo produtivo do produto, o que inclui compatibilidade técnica e certificações; (3) referências sobre a empresa brasileira, pois às vezes acredita-se que o produto está vindo “de um mercado estranho”, conforme afirma o executivo. Em outras palavras, existe um primeiro momento de desconfiança que obriga o profissional de compras a cercar-se de mais cuidados, basicamente porque não se trata de uma situação de recompra, mas nova compra (HUTT, SPEH; 2002) e porque não existe, mais uma vez, a associação do Brasil como um país desenvolvedor de tecnologias avançadas – por isso, inclusive, a busca por um histórico das empresas brasileiras no mercado. Segundo EAT3, isso não acontece com tanta força nos mercados do Oriente Médio e da América Latina – como já mostrado na opinião de AGAT2, consultor na indústria de automação do mercado colombiano, sobre a pergunta anterior.

O gerente EAT3 citou situações específicas em que usuários dos produtos de automação, em palestras e negociações, descobriram que o Brasil possui empresas que desenvolvem tecnologias como as da Sense. Ele contou que em algumas vezes a reação foi de ‘ceticismo total’, em que foram feitas perguntas do tipo “Como isso pode ter sido feito lá?”. Muitas pessoas (principalmente dos E.U.A. e Europa) dificilmente acreditam que alguns produtos, especialmente os mais avançados da empresa, são originais do Brasil; acreditam que são cópias. Isto vai de encontro a Ahmed e d’Astous (1999). Os autores realizaram, como já visto, um estudo em que os vendedores de uma companhia acreditavam que o COO não traria efeito algum na avaliação dos compradores, e os resultados mostraram o contrário (paradoxo *made in*), no momento em que a informação sobre o país de origem foi disponibilizada a estes. O que há de diferente entre o estudo destes autores e a presente pesquisa é o fato de que os entrevistados, naquele, eram de países desenvolvidos. Nesta, além de os indivíduos serem de origem brasileira, carregam consigo o peso que a imagem de um país em desenvolvimento traz nos negócios internacionais, sendo necessário, por diversas vezes e conforme levantado nas entrevistas, derrubar alguns estigmas presentes na forma de pensar de estrangeiros. Em outras palavras, questões culturais como essa já obrigam as empresas brasileiras de automação a prepararem-se para os negócios no exterior.

Já no caso da indústria de aviação, de acordo com EAV, a maioria dos compradores (pessoas ou empresas) não associam a imagem do Brasil de forma negativa com o fato de existir uma empresa que fabrica aviões. O que aconteceu por muito tempo foi que consumidores norte-americanos, por exemplo, achavam que estavam voando em aeronaves americanas quando estas eram, na verdade, da Embraer. Mas hoje isso ocorre em menor escala, segundo o vice-presidente. O que se pôde perceber nas palavras de EAV é que o Brasil é visto positivamente como *designer* de tecnologias avançadas, mas especificamente no segmento de aviação, graças à história da Embraer.

Partindo para as opiniões dos agentes externos, AGAT1 afirma que o ranking de países que são referência no segmento de automação industrial é muito claro na opinião de muitos da Europa: E.U.A. em primeiro lugar, Japão em segundo e Alemanha em terceiro – sendo que a Alemanha, por volta de 20 anos atrás, assumia o primeiro lugar. O critério que o entrevistado adotou para montar esse ranking foi a confiabilidade dos produtos e serviços de um fabricante no mercado, a estabilidade do fabricante e bons preços. Segundo ele, o Brasil não segue de forma estável esses critérios, e por isso está excluído do ranking.

Partindo para AGAT2, da Colômbia, o ranking seria composto por apenas dois países: Alemanha, em primeiro lugar, e Estados Unidos, em segundo. Seu critério de escolha foi o poder das marcas, citando Siemens, Schneider Electric, Bosch (Rexroth) e General Electric. Para ele, o Brasil fica fora do ranking somente por falta de difusão intensiva de suas marcas em seu país. De todo jeito, o Brasil é bem visto na Colômbia como desenvolvedor de tecnologias.

O consultor AGAV acredita que esse ranking vai depender do tipo de aeronave, do grau de inovação das empresas para os próximos anos, e dos resultados financeiros das empresas. De uma forma geral, ele acredita que E.U.A. e França disputem atualmente a primeira posição, com a Boeing e a Airbus, respectivamente. A terceira maior empresa do mundo é a Embraer, assumindo então a segunda posição do ranking. Segundo ele, as três empresas têm sido inovadoras lançando novos modelos de aeronaves, o que gerou uma grande demanda mundial – prova disso é que o balanço das três empresas tem apresentado resultados muito bons nos últimos anos, principalmente em 2013. O Canadá, com a Bombardier, ficaria em quarto lugar, pois não tem apresentado resultados similares às outras três empresas mencionadas. O consultor percebe, entre as empresas aéreas e de leasing do exterior, que o Brasil é, de fato, bem visto

como desenvolvedor de tecnologias aeronáuticas. Isso vai além da fabricação de aviões: entram também em cena o histórico das operações das companhias aéreas no exterior e, também, as oficinas de manutenção presentes no Brasil.

Finalmente, da parte das empresas compradoras de automação, a compradora da Suécia CAT1 acredita que a Alemanha seja a número um, e os Estados Unidos estão em segundo. O critério utilizado por ela foi o quanto a Alemanha investe na área de energia nuclear, que é o core business da empresa onde ela trabalha, além da conveniência de ter fabricantes ao seu lado. Os Estados Unidos ganham o segundo lugar porque estão, atualmente, investindo mais recursos na indústria de energia nuclear, o que vai ao encontro dos interesses de sua companhia. Em outras palavras, o critério utilizado pela compradora para a montagem do ranking foi a disponibilidade da empresa fornecedora (que inclui sua proximidade geográfica e o nível de interesse dela pelo mercado no qual a compradora atua).

CAT2 acredita que, mesmo admitindo viés em sua resposta, os E.U.A. seriam os primeiros do ranking, e os países europeus (sem entrar em detalhes sobre quais) estariam em segundo lugar, pelas marcas que conhece. Talvez Brasil e Índia se unam em alguma posição mais próxima, e o motivo de ele citar tais países é a dimensão deles e o desejo que ambos apresentam de crescer. CAT3 divide a mesma informação acerca dos dois primeiros (EUA e países europeus), mas não imagina outros países em seguida. Ao ser questionado por que o Brasil não entrou no ranking, sua resposta é imediata: ele desconhecia a existência de empresas brasileiras de automação, e por isso não pode opinar. O Quadro 5 mostra uma síntese das respostas relacionadas à Proposição 2.

Quadro 5. Opiniões coletadas que envolvem a Proposição 2.

Papel	Indivíduo	Como a empresa acredita que o mercado vê o Brasil como <i>designer</i> de AIT	Ranking (agentes e compradores)	Qual critério utilizado para o ranking? O Brasil está entre os três primeiros? Por quê?
Empresa	EAT1	O reconhecimento existe, é melhor que antigamente e restrito a quem conhece o mercado – mas ainda é fraco por falta de apoio do governo brasileiro.	–	–
Empresa	EAT2	O Brasil, por falta de incentivo do governo, ainda é visto como um país agrícola e de mineração. Petrobras está ajudando a quebrar essa imagem.	–	–
Empresa	EAT3	O mercado não vê o Brasil dessa forma, a ponto de gerar desconfiança nos primeiros contatos por parte de compradores. Isso acontece em menor escala no Oriente Médio e na América Latina (continentes que já têm uma visão mais positiva do Brasil).	–	–
Empresa	EAV	O Brasil é visto positivamente como <i>designer</i> de tecnologias avançadas, mas especificamente no segmento de aviação, graças à história da Embraer.	–	–
Agente	AGAT1	–	1°. E.U.A., 2°. Japão e 3°. Alemanha.	Confiabilidade dos produtos e serviços de um fabricante no mercado, estabilidade do fabricante e bons preços. O Brasil não segue de forma estável esses critérios, e por isso está excluído do ranking.

Continua

Quadro 5. Continuação. Opiniões coletadas que envolvem a Proposição 2.

Agente	AGAT2	–	1°. Alemanha e 2°. E.U.A.	Poder da marca foi o critério. O Brasil ficou fora do ranking falta de comunicação de suas marcas Na Colômbia.
Agente	AGAV	–	1°. E.U.A. e França, 2°. Brasil.	Tipo de aeronave, grau de inovação das empresas para os próximos anos, e resultados financeiros das empresas. A terceira maior empresa do mundo é a Embraer, por isso, o Brasil está em segundo lugar em seu ranking. Histórico das companhias aéreas e oficinas brasileiras auxiliam a imagem do Brasil na aviação.
Comprador	CAT1	–	1°. Alemanha, 2°. E.U.A.	Disponibilidade da empresa fornecedora, que inclui sua proximidade geográfica e o nível de interesse dela pelo mercado no qual a empresa compradora atua.
Comprador	CAT2	–	1°. EUA; 2°. Países europeus; em em alguma posição próxima Índia e Brasil.	Vivência com empresas locais para o primeiro lugar, conhecimento de marcas para o segundo e a intenção de crescimento para Índia e Brasil.
Comprador	CAT3	–	1°. E.U.A., 2°. Europa.	Mesmo critério de CAT2, porém Brasil ficou fora do <i>ranking</i> porque ele desconhecia a existência de empresas brasileiras na indústria em que atua.

Fonte: autor.

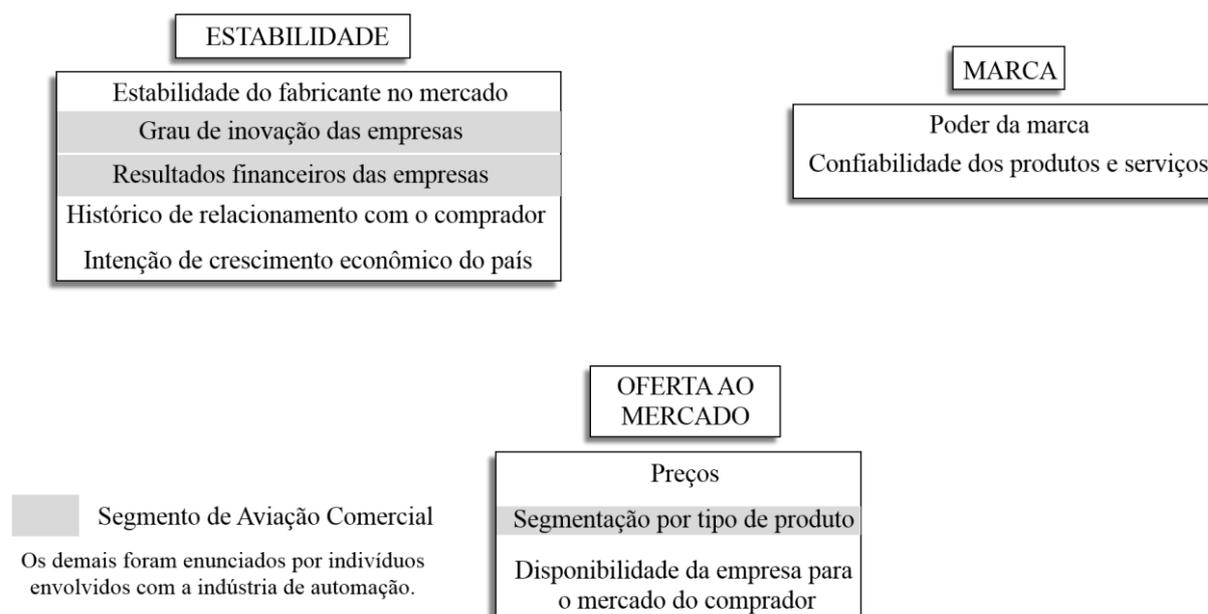
Curioso notar que, no fim da década de 70, White e Cundiff (1978) solicitaram rankings aos seus entrevistados, porém no lugar da tecnologia as dimensões utilizadas foram preço e qualidade. Estados Unidos assumiram a primeira posição, Alemanha a segunda, Japão a terceira e Brasil a quarta posição. A Alemanha e os E.U.A. ainda aparecem dentro desse ranking na maioria das respostas encontradas na presente pesquisa, mais de 30 anos depois dos resultados achados pelos autores.

Ahmed e d’Astous (1995), variando a complexidade dos produtos comprados pelas organizações de outros países, constataram que produtos de países desenvolvidos são mais bem avaliados do que os de países recém-industrializados. Além disso, a escolha de produtos de alta complexidade era, àquela época, fortemente afetada pelo país de *design* (COD), chegando este

constructo a ter mais importância que a marca propriamente dita. De todo jeito, quando outras informações são disponibilizadas a compradores organizacionais (como marca, preço e garantia), o efeito COD é amenizado.

Em relação a estes resultados, nota-se que a marca, em ambos os mercados, tem grande peso na decisão de compra de alguns entrevistados, apesar de não se ter conseguido apurar se mais ou menos que o país propriamente dito. Outras variáveis como a estabilidade do fabricante ao longo dos anos, grau de inovação e seus resultados financeiros, e até mesmo a intenção de crescimento tecnológico do país surgiram (apesar de este último parecer um parâmetro menos importante para decisão de compra). A disponibilidade da empresa para o mercado do comprador e o histórico de relacionamento entre as duas partes foram utilizados como critérios para montagem do *ranking*, e conseqüentemente podem constituir importantes pontos que farão parte da escolha de compradores internacionais de bens complexos. Por fim, a segmentação por tipo de produto oferecido pelo fabricante constitui outro critério, no caso da aviação. Agrupando os elementos mencionados, com vistas a um segundo e maior agrupamento a ser exibido adiante, na Proposição 4 (relacionada às variáveis que compõem a decisão de compra), foram construídos três grandes grupos: Estabilidade, Marca e Oferta ao Mercado (Figura 12):

Figura 12. Agrupamento de dimensões utilizadas como critério para a escolha de fornecedores.



Fonte: Autor.

Remetendo novamente a Quester; Dzever e Chetty (2000), de fato ainda faz sentido desmembrar COO em COD e COA, porém nota-se que isso perde força quando (1) a marca é muito conhecida como a Embraer e (2) as compras são muito complexas e de alto risco – caso dos compradores CAT1, CAT2 e CAT3, que trabalham em companhias de energia nuclear e apontaram que fatores técnicos, logísticos e relacionados ao histórico da empresa em si no mercado acabam sendo mais importantes do que a origem do país de *design* dos produtos.

De uma forma geral, o Brasil é bem visto parcialmente como *designer* de tecnologias, pois os entrevistados deram depoimentos baseados nos mercados com os quais trabalham, e seus conhecimentos não vão além destes – prova de que o Brasil não é visto positivamente de uma forma geral como desenvolvedor de altas tecnologias. Portanto, a Proposição P2 foi confirmada parcialmente.

O Brasil visto como montador de bens de alta tecnologia

P3: O Brasil é visto negativamente como país de montagem dos produtos de AIT.
White e Cundiff (1978), Ahmed e d’Astous (1995, 1999), Quester, Dzever e Chetty (2000), Eggertson (2010), e Chen e Su (2011)

Com as empresas vendedoras, buscou-se descobrir se elas são vistas como montadoras no mercado internacional, e se até existe uma estratégia por trás disso. Com os agentes e as empresas compradoras, solicitou-se montar novamente um ranking, mas agora sobre países de montagem de bens de AIT.

De imediato, e conforme comentado no último parágrafo da sessão anterior, EAV comentou que a discussão sobre o país de montagem de aeronaves não entra em pauta em momento algum, por causa do peso da marca Embraer. EAT3, da empresa Sense, menciona o Brasil como país de montagem nas situações em que possíveis compradores de outros países acharam que seus produtos eram apenas montados no Brasil, mas a tecnologia, na realidade, era projetada em algum país desenvolvido. Tal estigma era quebrado na apresentação da empresa feita pelo

gerente. Os países onde o executivo vivenciou esse fato foram: Canadá, Estados Unidos e alguns da Europa.

No caso da Smar, há produtos montados no Brasil e desenvolvidos pela sua unidade nos E.U.A., e outros desenvolvidos e montados só neste último país. A empresa se vale, segundo os diretores EAT1 e EAT2, dessas diferentes nacionalidades, dependendo de onde estão comercializando seus produtos – mas antes disso veio a questão logística como decisão estratégica dos diretores da empresa, há algumas décadas, conforme afirma EAT2.

“[...] ela [a unidade dos Estados Unidos] foi responsável por nos ajudar, com uma participação nossa, no desenvolvimento dos ASICs [chips eletrônicos dedicados à comunicação entre os equipamentos industriais]. [...] teve um desenvolvimento em conjunto do nosso [...] Display de Cristal Líquido de baixo consumo, [entre outros desenvolvimentos em conjunto]. Hoje nós estamos com a parte de pressão e temperatura ‘pra’ atender principalmente México, Canadá e E.U.A. [via unidade dos E.U.A.], e alguns mercados internacionais em relação a um prazo de entrega mais curto. Então, estrategicamente, a Smar Brasil atenderia parte da América Latina e alguns segmentos internacionais, tipo Oriente Médio, por exemplo, e [a unidade dos] E.U.A. atenderia as demais áreas – se o prazo de entrega for um problema. O segundo ponto é que, pra atender principalmente a parte de óleo e gás nos E.U.A., a gente precisava também ter prazo de entrega muito curto, então a gente também [tem] essa presença dos E.U.A.”

O próprio autor desta pesquisa, no ano de 2009, esteve em Tel Aviv, Israel, realizando apresentações comerciais e técnicas sobre um novo produto da empresa, com o apoio de um representante que comercializa os produtos da Smar no país. Antes de chegar aos clientes prospectados, o representante sempre o alertava dizendo que não deveria informar que os componentes eletrônicos eram desenvolvidos no Brasil, mas apenas as partes mecânicas do produto, e a montagem. Todas as partes de maior valor tecnológico, segundo ele, deveriam ser vistas pelos clientes como sendo desenvolvidas nos Estados Unidos. Isso, segundo EAT1, que vivenciou diversas vezes esse tipo de situação, vem do estreito laço político entre os dois países, e justifica novamente a estratégia da empresa de construir uma fábrica nos Estados Unidos. Tal fato traz à tona a importância do estilo de negociação, que depende de variáveis culturais – ambos apresentados por Kraft e Chung (1992) como variáveis de impacto no processo de compra. Entretanto, para estes autores, os Estados Unidos perdiam para o Japão porque os compradores eram de outro mercado, o coreano. Isto, portanto, acentua a importância do relacionamento político entre países como ferramenta de vendas, especialmente no primeiro contato com o cliente.

“Esse é o apreço e a ligação forte que tem Israel com os EUA. Então você tem que respeitar, esse jogo de cintura [...]. Você não pode, não existe mentira, você não pode fazer um trabalho baseado numa mentira [...]. Então, assim, o fato ‘da’ empresa ter desenvolvido muito bem a área internacional, colocado uma fábrica nos EUA, [...] dado esse passo... Então a gente tem essa condição de realmente fazer... ‘Você quer um produto americano? Então nós temos um produto americano. Você quer um produto brasileiro, nós temos um produto brasileiro’. A matriz é brasileira, isso aí [...] sempre é dito e não tem como ser diferente, [certo]? Mas essa ligação com Israel e esse fato que você presenciou, é isso mesmo, isso ocorre [...]. Países que têm ligação forte com os EUA, nós vendemos produtos americanos.”

Isso leva, em princípio, à conclusão de que o histórico de relacionamento político e comercial com outros países possui um apelo forte nas estratégias de comunicação de agentes de vendas.

Segundo o agente de vendas alemão AGAT1, o país de montagem na indústria de automação não ser o mesmo país de *design* é algo que já teve mais importância no passado.

“Vou lhe dar um exemplo: no passado, havia rumores de que os produtos da Siemens estavam sendo fabricados na China, e isso era usado como informação competitiva pelos seus concorrentes. Isso trouxe, provavelmente, alguma má imagem à empresa por um tempo, pois ela não se manifestava na Europa a respeito. Hoje é diferente, sabemos que existem diversos buy-ins [gestão de plantas, no caso montadoras] de empresas como a Simens em outros países.”

Segundo ele, existe um cuidado muito grande com produtos de automação que vêm de outros países. Cada produto é testado novamente na Alemanha antes de ser entregue ao cliente final. Se isso acontece com produtos brasileiros, é por causa do histórico negativo das empresas do país com o mercado europeu – mais uma vez, o entrevistado reforçou a questão de se ocultar a nacionalidade brasileira de alguns produtos que ele comercializa.

“50% dos produtos que mais vendo aqui são microcontroladores [fabricados pela Smar]. Nós os vendemos como produtos da Smar Alemanha. Todos eles, que vêm do Brasil, são testados exaustivamente antes de serem entregues, para checarmos se eles vão atender à demanda de qualidade. Para os próprios consumidores aqui esses testes são importantes, eles são exigidos”.

O agente de vendas AGAT1 admite a importância da presença da empresa nos Estados Unidos, devido ao prazo de entrega de produtos vindo daquele país ser de semanas inferior ao daqueles

vindo do Brasil. Outro destaque dado por ele: mais importante que o país de montagem é a empresa disponibilizar manuais em outras línguas – isso facilita até mesmo seus testes locais.

“Além de preencher requisitos de certificação nacional e internacional, suporte local (se você comprou de empresas locais), qualidade de materiais e outras coisas, a empresa precisa disponibilizar materiais na língua do país onde ela está vendendo, ou pelo menos em inglês. Um exemplo que sempre dou: imagine-se comprando uma estação computadorizada para uma indústria, e você vai testá-la antes. Mesmo que ela tenha sido fabricada e montada na China, você tem o Google Translator para traduzir o manual em mandarim... Você usa o software e fica irritado! Então você vai atrás de amigos que conheçam a estação, ou procura uma tradução pronta na internet... Se você tem verba, paga uns USD 500 para traduzirem pra você. No fim de tudo, sabe em quanto tempo você tem a estação operando na fábrica? E hoje isso ainda é bem mais fácil – imagine há mais de 10 anos como era sem o Google!”

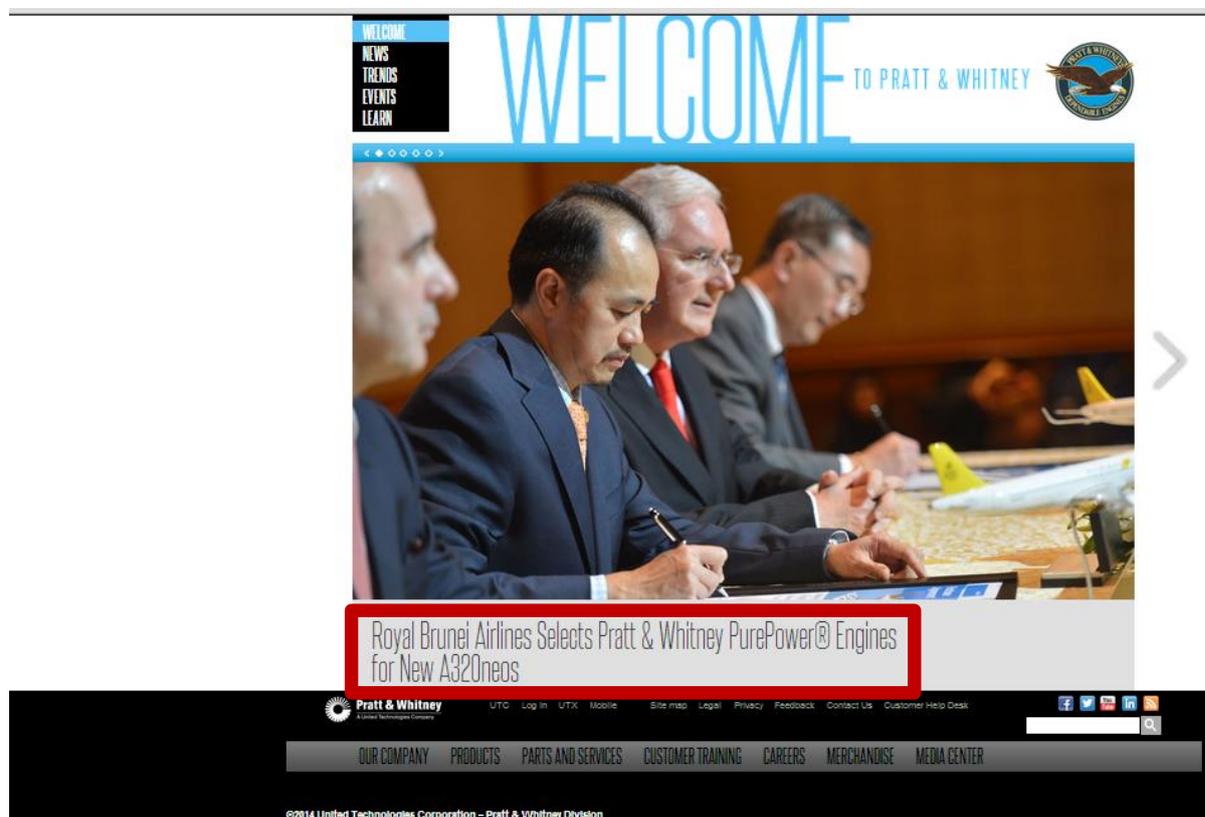
Para o entrevistado colombiano AGAV2, os produtos fabricados e montados no Brasil são bem vistos, da mesma forma que em países desenvolvidos como Canadá e E.U.A.

“Aqui na Colômbia, se é um produto em que se diz *Made in China*, mas a companhia é brasileira, creio que é um pouco menos ofensivo do que se fosse apenas *Made in China*. Ponto, é só que você necessita. ‘Desenvolvido no Brasil’. O que acontece é que não queremos que o produto seja feito, fabricado e desenvolvido na China. É disso de que não gostamos. [...] há alguns equipamentos com “*Made in Canada*”. Os equipamentos são feitos e montados no Canadá, desenvolvidos no Canadá e nos EUA, e a gente ama isso. Se em algum momento eu vejo um produto que diz “Feito no Brasil, desenvolvido no Brasil e montado no Brasil”, eu sei que vamos ter uma melhor qualidade do que se fosse feito na China. Se então o produto é desenvolvido no Brasil, a marca é brasileira, se diz “feito na China”, ainda que não seja deles o crédito, vamos dizer “Feito na China? Que pena, poderia ter sido feito no Brasil, não?”.

Segundo o consultor, os produtos chineses não são mal vistos se eles forem mais simples. Esta mentalidade acerca da China pode, possivelmente, acontecer sob o ponto de vista do consultor porque o país não possui marcas significativas na indústria de automação, apesar de muitas. Com o Brasil é diferente, porque a Sense e especialmente a Smar já têm muitos anos de mercado. Isso vai ao encontro do exposto por Samiee (2011), que afirma que a marca como referência de origem, em contrapartida ao COO, oferece a vantagem de uma grande estabilidade ao longo do tempo. Deixe-se claro, ainda, que o consultor afirmou anteriormente que falta divulgação do Brasil em seu país, o que reforça ainda mais o efeito BO em detrimento ao COO neste caso específico.

Como já mencionado na escolha das empresas estudadas nessa pesquisa, a Embraer possui em seus aviões componentes cuja fabricação é feita no exterior. Segundo o consultor aeronáutico AGAV há, de fato, peças importantes das aeronaves brasileiras que vêm do exterior. Isso é levado em consideração pelos compradores, e pode impactar na decisão de compra. Entretanto, antes disso, o projeto da aeronave como um todo (que envolve consumo de combustível, autonomia de voo, entre outros fatores) é primeiramente analisado. Em outras palavras, há peças importantes que não são de fabricação nacional, mas o conjunto das partes é maior que elas individualmente – obviamente estas não deixam de ser importantes: o motor é a parte mais crítica do avião. O ponto é que os fabricantes mundiais de motores de aeronaves são poucos – por volta de 60, e existem normas mandatórias relacionadas ao desempenho deles. As próprias empresas que comprarão as aeronaves, muitas vezes, selecionam os fornecedores dos motores, como mostra a página principal da fabricante americana de motores Pratt&Whitney, na Figura 13 abaixo, cujos motores serão utilizados em uma nova frota de aviões da Airbus.

Figura 13. Notícia da venda de motores Pratt&Whitney exigida por cliente final de aeronaves Airbus, onde eles serão utilizados.



Fonte: Website da Pratt & Whitney, Maio de 2014.

Além disso, a marca Embraer tem peso muito grande em um primeiro momento de escolha de fornecedores. Isto já serve como direcionamento à escolha do fornecedor.

Entrando nas opiniões das empresas compradoras de automação, agora para países montadores de tecnologias, a compradora sueca CAT1 afirmou que esse tipo de informação não afeta a decisão de compra. O que ocorre é que sempre se exige, independentemente da localização das fábricas, requisitos técnicos de montagem, padrões de desempenho e segurança e também testes que garantam o cumprimento dos requisitos do cliente final. Além disso, muitas vezes a empresa de CAT1 prevê, em contrato, o fornecimento de sobressalentes para garantir o andamento do projeto, de forma que tais sobressalentes se tornam itens de reposição para o caso de dificuldades nas obras ou mesmo durante o funcionamento das plantas industriais. A disponibilidade de peças foi um dos elementos que entraram no ranking de importâncias para compradores, no trabalho de Eggertsson (2010), quando este autor cruzou o construto BO de Samiee (2011) – ou COBO, como utilizado em sua tese, com COA. A entrevistada CAT1 não forneceu um ranking para países montadores.

CAT2, dos EUA, vê o Brasil como um país “não pesadamente industrializado”, e por isso acredita que os preços dos produtos fabricados no país sejam menores. Eggertsson (2010) encontrou que o país de montagem, na dimensão ‘preço’, acabou sendo mais importante que o próprio país-de-origem da marca, no caso da comercialização de compressores. Ahmed e d’Astous (1995) encontraram que preços baixos associados à qualidade dos produtos podem atenuar eventuais efeitos negativos que compradores internacionais tenham sobre um país. Para CAT2, não se trata de duvidar da qualidade dos produtos estrangeiros: ele cita como exemplo a automação de uma grande usina nuclear nos Estados Unidos em que os cartões dos controladores foram fabricados na Coreia do Sul. O programa de qualidade de sua empresa apresenta exigências que obrigam os fabricantes a seguirem diversas normas, e ele sabe que devido a isso os cartões funcionam perfeitamente – porque são homologados pelas empresas compradoras, como a que ele trabalha. Desta forma, para CAT2, qualquer imagem negativa que se tenha criado de produtos fabricados e montados na Ásia, por exemplo, já foi “superada”. Há fatores mais importantes, como mencionado no trecho abaixo.

“Acredito que a qualidade de produtos fabricados onde quer que seja, (Brasil, Coreia, China, ou Índia) é a mesma. Isso já foi superado, acredito. A área de compras hoje, de bens complexos, preza mais por suporte de longo prazo, e habilidades de plataforma [ou seja, na prestação de serviços técnicos]

... Essa questão de onde o produto é fabricado, isso é mais transparente hoje. E você vê sistemas bastante complexos funcionando bem, com componentes fabricados na Coreia ou na China”.

Surge então um importante ponto que até então não havia sido tratado: em compras de alta complexidade, como a de automação para a indústria nuclear, o COA não influencia a decisão de compra, em virtude de diversos filtros técnicos colocados pelo comprador.

Seguindo a mesma linha, o diretor CAT3 afirma que se descobrisse que a montagem de um sistema de automação que sua empresa estivesse adquirindo fosse montado em qualquer outro país, isto também não lhe traria impacto algum, desde que fossem atendidos os requisitos técnicos e comerciais pré-estabelecidos. A próxima seção trata de tais requisitos, do ponto de vista dos entrevistados.

Nota-se portanto que, da parte da indústria de aviação, o Brasil não é visto negativamente como montador basicamente por dois motivos: primeiro, há, de fato, componentes importantes da aeronave que são fabricados noutros países, porém o projeto delas é visto como um todo, e o mérito disso se deve ao país de origem Brasil. Segundo, a história da Embraer e a consolidação da marca no mercado carregam implicitamente a nacionalidade da empresa, inclusive quando se avalia a informação de que ela é a montadora de suas aeronaves, e isso se sobressai a qualquer estereótipo negativo que se tenha do Brasil como montador de bens de aviação.

No caso da indústria de automação, o mercado colombiano vê o Brasil de forma positiva como montador de bens de automação, e dá preferência a ele se outro produto equivalente for montado na China. O mercado alemão, por sua vez, prima pelos testes realizados com produtos montados em outros países, e algumas vezes, no caso do entrevistado, a informação de que eles são brasileiros é ocultada. A Suécia e os Estados Unidos importam-se com o atendimento de requisitos técnicos que garantam o correto funcionamento dos bens de automação nas plantas onde eles forem instalados.

Portanto, requisitos técnicos mandatórios atenuam – se não eliminam – o efeito COA nos casos estudados. Cabe ressaltar também que, de forma recorrente, apareceram nas entrevistas menções à reputação, disponibilidade de peças, suporte de pós-vendas e outras dimensões relacionadas a serviços. Elas ganharam mesma importância na pesquisa de Eggertsson (2010) em detrimento ao COA. O mesmo foi encontrado por Chen e Su (2011): se a informação do

COA deixa de ser uma pista simples, ela perde força. Indústrias de aviação e de energia nuclear lidam com vidas, e por isso seus departamentos de engenharia e compras cercam-se constantemente de cuidados que são transformados em pré-requisitos (mandatórios em sua maioria, segundo CAT2) a que os fornecedores devem atender.

Portanto, a terceira proposição não foi confirmada, pela seguinte razão: para os clientes da Embraer, o país de montagem não serve de parâmetro no processo de escolha de fornecedores. No caso da Sense, sua imagem como empresa que apenas montava produtos de alta tecnologia faz parte do passado, quando do início de seu processo de internacionalização – aos poucos, os profissionais da empresa desmitificaram este fato em suas apresentações. A Smar ainda se vale da informação de montadora para determinados mercados, devido a uma preferência de que certos mercados têm pelos Estados Unidos – esta foi uma saída estratégica que a empresa adotou neste mercado, e pode estar associada a uma eventual imagem negativa que se tenha do Brasil como desenvolvedor de tecnologias, mas não como montador.

O que é importante na compra de bens de AIT para os compradores internacionais

P4: Existem outras dimensões que podem atenuar ou potencializar o efeito país-de-origem no caso das empresas brasileiras estudadas.

Ahmed e d'Astous (1995, 1999, 2005)

A quarta proposição está ligada ao objetivo O3, que consiste em investigar se há atributos (e se houver quais são) que possam amenizar ou potencializar o efeito COO do Brasil para as três empresas. Como se viu na revisão da literatura, diversas vezes variáveis como preço, marca, qualidade e outros foram confrontados com a informação do país-de-origem, montagem, *design* ou a origem da marca. Os autores que fizeram com grande frequência este tipo de análise foram Ahmed e d'Astous (1995, 1998, 1999, 2005). De uma forma geral, o efeito daquela informação é mitigado. Espera-se encontrar, com o obtido até este ponto das entrevistas, que de fato haja variáveis capazes de fazê-lo, para as indústrias brasileiras estudadas. O motivo disso é que todos os entrevistados apontaram a grande quantidade de requisitos exigidos no processo de compra, como certificações, requisitos de fabricação, entre outros.

As perguntas feitas aos executivos das empresas giraram em torno de quais fatores eles acreditam que são os mais importantes para os indivíduos que participam do processo de compra de seus produtos em outros países. Em todos os casos, pediu-se que se montasse uma lista do que é mais importante na compra.

Para EAT1, o que vem antes de tudo é a qualidade e o fator humano. Sem pessoas capacitadas e que estejam presentes fisicamente nas indústrias, o diretor acredita que não é possível vender em longo prazo.

“É óbvio que se você fabricar sapato aqui e colocar na internet, você vai vender sapato e não precisa de alguém lá pra visitar, talvez. Talvez precise, mas com menor possibilidade. No caso aqui é venda técnica, então esse trabalho de face-to-face é importantíssimo. Então a qualidade do profissional é fundamental, e a qualidade do produto. Se você não tiver um produto de alta qualidade e um profissional capacitado, você não consegue emplacar esse produto no mercado internacional. Nunca.”

Em seguida, o diretor coloca o prazo de entrega como prioridade. Expõe também as dificuldades que a empresa tem com a alfândega brasileira, que é muito burocrática e demora para liberar produtos, fora as situações de greve. Isso traz um impacto negativo enorme à empresa (como já relatado pelo agente de vendas alemão).

Ao ser questionado onde, nesse ranking, a imagem do Brasil entraria, EAT1 diz que hoje o Brasil é mais exposto de forma positiva.

“O Brasil vem se expondo cada vez mais. Então as pessoas percebem o Brasil um pouco diferente. Tem copa do mundo, [...], tem eventos. Hoje em dia, se os Beatles existissem, viriam ao Brasil pra fazer show. [...] por quê? Porque hoje o Brasil tem dinheiro, as pessoas consomem, então o Brasil hoje é visto lá fora como um país realmente potencial. Ele saiu daquela, de 15 anos atrás, [...] “o país do futuro”, pra ser realmente o país de hoje, que consome, enfim. Então em toda essa visão que o mercado internacional tem, vem embutida a noção da cultura brasileira [...] então existe já uma facilidade – eu não diria que é fácil, mas existe já uma porta aberta para as empresas que queiram ir ‘pro’ mercado internacional, que [...] reconhece o Brasil como um player internacional.”

Ao questionar o diretor se esse reconhecimento está relacionado à tecnologia, ele afirma que não completamente. Os detalhes desta resposta aparecerão na análise da última proposição.

O diretor EAT2 nomeou indivíduos que avaliam a prioridade dos itens: o gerente de processos industriais e o gerente de automação, na condição de usuários e influenciadores, avaliam itens de robustez e desempenho. Como geralmente há mais fabricantes disponíveis, entram em segundo lugar itens que, inclusive, têm mais importância para os compradores, que são o preço, em paralelo com o suporte técnico – este último levantado em detalhes pelo gerente de manutenção, também influenciador no processo. Essa ordem não é obrigatória, mas é frequente. O diretor conclui afirmando que desempenho e robustez são os itens mais importantes, e que o prazo, apesar de ser importante, vai depender muito de uma situação para outra.

“Não, eu acho assim, o prazo vai depender... Primeiro, se ele estiver com uma planta parada, e não tiver uma reposição, ele vai comprar do primeiro que estiver disponível ‘pra apagar aquele incêndio’. Se ele tiver tempo, e souber que a Smar atende aos requisitos dele, ele pode esperar 3 ou 4 dias, ou uma semana a mais, vai esperar e vai comprar Smar.”

EAT3 informou que há, em algumas situações, mercados ‘alternativos’, referindo-se a alguns da América Latina, menos criteriosos, em que o que mais importa para o comprador é o preço. Há menos rigor, método e disciplina. O Brasil entra segue perfil, conforme o gerente comenta.

“Depende muito de onde você está. Tem países que são rigorosíssimos [...], e tem outros que, pra eles, pouco importa. Colocar lá e funcionar, tudo bem. Isso acontece muito na América Latina, como todos nós somos latinos aqui, a gente sabe como é que são as coisas. Na hora da manutenção o pessoal amarra um arame ali, dá um nozinho [...]; mas lá fora não é assim, o pessoal tem muito mais metodologia de trabalho, é o que diferencia. Metodologia, disciplina, que são coisas que eu pouco vejo [no Brasil]. O brasileiro é muito inteligente, muito criativo... Você não pode dizer que o brasileiro é burro. Muito pelo contrário, é um dos mais inteligentes que eu já vi. Mas ele tem um problema de metodologia porque não tem disciplina pra seguir regra. Então nesse aspecto o brasileiro peca um pouco.”

Pelo trecho acima, nota-se que uma vez mais surge o aspecto das variáveis culturais (mencionadas como lacunas especialmente por Eggertsson, 2010) como algo que pode prejudicar a imagem do Brasil no exterior. Isso também ganhou importância nos processos de negociação (Kraft e Chung, 1992), conforme EAT3. Ele afirma que em mercados premium, a imagem do país pouco importa, se você conseguiu conquistar o cliente com produto e serviço

de qualidade e de confiança. Já nos mercados que o gerente chamou de alternativos, o foco é outro.

“Ah, no mercado alternativo é uma luta de vale-tudo [...]. O ranking é dinâmico, aí não tem regra nenhuma, quem pode mais chora menos, é mais ou menos assim. É uma guerra. De fato é uma guerra. Que se parece muito ao mercado perfeito. Você tem um concorrente do lado, falando mal do seu produto, uma hora ele faz guerra de preço com você, e é assim que funciona, [...]. É complicado.”

De acordo com EAV, a competitividade das companhias aéreas nunca esteve tão forte no mundo como nos tempos atuais, devido à expansão da demanda por voos. O que diferencia uma companhia de outra é, além de sua gestão, a frota que ela possui, o serviço que ela oferece ao cliente final, e custos de operação que caibam na equação financeira da firma. Assim, ele considera que 90% da decisão das compras de aeronaves de aviação civil comercial estão focadas, primordialmente, no custo das aeronaves – não só de aquisição, mas principalmente o custo que ele trará à empresa durante sua vida útil. Isso inclui a quantidade de combustível que a aeronave queima para transportar um número determinado de passageiros; condições de falha (referindo-se a falhas comuns, rotineiras, e não as catastróficas) que demandam intervenções dos mais variados tipos para manutenção; tempo parado para tais manutenções, que envolve o número de passageiros que deixa de transportar, o uso de aeronave reserva; entre outros. EAV considera que esse tipo de custo ganha as ‘posições um, dois e três’ atualmente no mercado. Este custo determina vantagem competitiva para um mercado atualmente bastante acirrado.

Além disso, entra também em questão a estética das aeronaves, a confiabilidade no fornecedor e sua estabilidade no mercado.

Na aviação executiva há também pessoas jurídicas, comprando jatos executivos para charter ou propriedade compartilhada. Mas há muito mais as físicas, e para elas existem, além dos fatores técnicos, os emocionais, que não necessariamente aparecem na aviação comercial. Quem compra um avião executivo preocupa-se com o custo de operação, mas esta é uma preocupação de menor escala que numa companhia aérea. O usuário final do jato preza por questões como conforto; tamanho de cabine; espaço que ele tem de bagageiro; possibilidade de operar em pistas curtas, pois elas são mais disponíveis que as de grandes aeroportos, entre outros. A performance do avião, ou seja, quão longe ele pode chegar e como ele pode operar em voo, é algo que também tem muita importância, devido à mobilidade que esse tipo de usuário necessita

(por exemplo, um jato muitas vezes precisa voar em altitudes maiores que as dos voos de cruzeiro, para cortar o tráfego). EAV falou ainda de consumo de combustível dos jatos e reforça o lado emocional.

“[...] que o avião seja tecnologicamente superior, porque sempre tem esse lado emocional, um pouco relacionado a ego, vamos dizer assim. Ele [o executivo] quer ter um avião que é rápido, que é confortável, que é o estado-da-arte, [...] e que, obviamente, também não seja um beerrão, que ele não custe ‘os olhos da cara pra operar’. Aí a questão marca, a nível de produto, obviamente, começa a ter um componente, um peso maior do que na aviação comercial. Então, na aviação executiva, a gente vem crescendo [...] a gente começou na aviação executiva há 11 anos, e hoje ela já corresponde a 25% do faturamento da empresa [...] no mundo todo [somos] muito bem reconhecidos. Nosso objetivo é ter o avião executivo mais desejado do mercado, como uma Ferrari ou um Lambourghini são no mercado de automóveis. Esse componente emocional é importante pra aviação executiva”

Isso mostra os extremos acentuados que a emoção e a racionalidade podem desempenhar nas decisões do consumidor final e do organizacional, respectivamente – elementos apontados, por exemplo, em Kotler e Pfoertsch (2006).

Para os agentes externos e os compradores, solicitou-se uma lista de que vêm em primeiro lugar na busca de fornecedores. Ainda no segmento de aviação comercial, o consultor AGAV afirma que, antes de tudo, vêm a definição do modelo de negócio da companhia, que norteará a lista de requisitos técnicos.

“Então [a companhia] vai definir primeiro o tipo de aeronave. Se ela definir uma aeronave em que ele queira transportar-se entre 90 a 130 passageiros, por exemplo, ela vai buscar fabricantes internacionais, fabricantes espalhados pelos diversos países que atendam a essa necessidade. E aí quando você compara aeronaves dentro daquele segmento procurado, você vai ter diversos tipos de critérios para comparar. Você vai ter o espaço interno da aeronaves, o espaço do bagageiro, a potência do motor, o consumo de combustível, a velocidade alcançada, enfim, diversos critérios que para alguns são mais determinantes, e pra outros, são outros critérios mais determinantes, como a beleza da aeronave, o conforto, a impressão que aquela aeronave causa, e nesses aspectos todos, sejam eles técnicos, sejam aspectos mais subjetivos, a Embraer tem uma boa imagem, sim. Não só a Embraer fabricante, mas o Brasil dentro desse contexto de fabricação de aeronaves, que é um exemplo aí de fabricante, no caso da Varig como operador, e a Embraer aqui como fabricante, que bota pra cima, que eleva até a imagem do país nessa indústria. Então, a, eu diria que o Brasil causa uma boa impressão sim.”

AGAV segue a mesma linha enunciada por EAV. Cabe ressaltar que o consultor destaca que a história do Brasil é determinante do seu sucesso e isso tem peso durante a busca por

fornecedores, por parte dos compradores organizacionais. Ahmed e d'Astous (1995) haviam sugerido que bens de AIT projetados em países de prestígio são bem-vindos no processo de avaliação/decisão daqueles compradores. No que foi relatado tanto por AGAV quanto por EAV, o prestígio do Brasil se dá não pelo seu desenvolvimento econômico, mas por uma indústria, graças à sua história. Desta forma, pode-se concluir que o prestígio abordado pelos autores pode se estender além da questão do desenvolvimento do país, envolvendo também a reputação dele dentro de um segmento de mercado.

AGAT1 afirma que os itens mais importantes levados em conta na compra organizacional são, em primeiro lugar, o atendimento a normas nacionais e internacionais que as empresas europeias demandam de fornecedores. Tais normas envolvem certificações sobre áreas perigosas, requisitos de sanitariedade para indústrias alimentícias, requisitos de desempenho, tempos mínimos para falhas, entre outros. Em segundo lugar, a qualidade de materiais, que envolve a não-utilização de determinados materiais discriminados pela União Europeia (como a solda de chumbo), rugosidade de superfícies, resistências mecânicas etc. Em terceiro lugar, o suporte local do fornecedor, especialmente para o caso de produtos mais complexos.

Para o agente de vendas, preço e prazo de entrega – itens da categoria ‘oferta ao mercado’, mencionada na seção anterior – têm importância média. O preço porque, segundo ele, se os produtos ou os serviços atenderem plenamente às expectativas, o mercado se dispõe a pagar mais caro. O prazo de entrega pareceu ter mais importância nas respostas iniciais da entrevista, e por isso, quando o agente respondeu que este fator possui importância média, ele se justificou afirmando que o mercado possui um tempo médio conhecido e esperado para o fornecimento dos produtos de automação. Então isso seria algo já automaticamente esperado. Ao ser questionado sobre as situações previamente mencionadas por ele, acerca dos atrasos do Brasil, ele afirmou que se trata de um caso à parte. Cabe então frisar que a imagem do Brasil, apesar de não ser mencionada na lista do entrevistado, traz certa influência em suas decisões, por tudo o que já foi mencionado por ele, bem como pelos clientes europeus que ele representa, especialmente os que já tiveram más experiências com o suporte, o serviço e os prazos de entrega dos brasileiros.

O consultor colombiano AGAT2 afirma que o primeiro e mais importante ponto é o suporte do fornecedor, em uma categoria que aqui será denominada ‘atendimento’. Um ponto relacionado

a esta categoria e inevitavelmente à comunicação da empresa com o mercado é mencionado pelo entrevistado:

“Há, em particular, o Instituto Colombiano de Petróleo. Eles compraram, nos últimos 10 anos, quatrocentos equipamentos da Smar. Muitos equipamentos. Que acontece: temos uma representação da Smar agora, mas há alguns anos isso era de uma empresa chamada Sincron. Ela lhes vendia equipamentos, lhes dava bons preços. Mas nunca lhes visitaram, nunca lhes ofereceu uma capacitação. Imagine. Que acontece: nós fomos visitá-los há pouco tempo, e eles estavam encantados, porque havia muitos produtos que eles não conheciam, que não sabiam para que serviam. Eles não imaginavam todo o potencial. Tinham em mente que pressão diferencial servia para tudo, para densidade, para.... Inclusive, se você sabe fazer muita matemática, é possível até calcular a temperatura diferencial entre dois fluidos, você pode fazer de tudo, com pressão diferencial. Isso é limonada suíça na engenharia, e eles não sabiam disso e de um monte de coisas porque ninguém se comunicava com eles!”

Em segundo lugar, qualidade e garantia. AGAT2 afirma que “um ano, dois anos de garantia são coisas importantes, mas que seja uma boa garantia”, e que se associada a bons serviços, ambos fazem o preço perder força. O entrevistado destaca a importância do suporte feito pela empresa aos seus clientes.

“Se me entendes, esse tipo de relação é importante na Colômbia, é importante que o cliente se sinta respaldado, que eu os esteja visitando, que eu os esteja vendo. Eu te digo, e é algo que a mim parece muito importante. Gosto que venha nos visitar o [gestor de negócios da Smar naquele país], que nos deem um treinamento, que nos explique coisas, nós colombianos gostamos disso. [...] o fato de ele ser estrangeiro ajuda muito, porque eles dizem “olha, é um estrangeiro, é um estrangeiro que nos visita!” Essa é a mentalidade forte na indústria de petróleo. Primeiro, suporte; segundo, qualidade; terceiro, capacitação – é super importante, quarto, novamente suporte. Esse três primeiros são importantes, mas o primeiro se repete. Suporte, suporte, suporte. ‘Aquele equipamento é uma maravilha’, mas se você não sabe como manuseá-lo, e se ninguém te explica como, não tem sentido.”

Insistindo sobre a avaliação que o mercado colombiano tem do Brasil, agora relacionada à lista por ele montada, o consultor afirma que a informação do país não entraria em posição alguma, porque não há uma avaliação negativa que impacte na hora de eles comprarem. De fato, é bastante subjetivo escolher uma posição para tal construto em uma lista como esta, que envolve variáveis tangíveis e racionais. Entretanto, tal pergunta levou os entrevistados a refletirem um pouco mais sobre o sentimento que têm acerca do Brasil como fornecedor de tecnologias – naturalmente mais informações surgiram neste momento.

“Pensando como um comprador? Se te dizem ‘um vinho francês, um vinho chileno ou um vinho argentino’, por conhecimento de mercado já sabemos que são qualidade boas, sim? Se te dizem, por exemplo, ‘um produto high-tech’ brasileiro, e você me pede para falar da percepção que tenho do Brasil nessa hora, bem... a gente não compra do Brasil porque ele nunca foi atrás da gente pra nos vender algo. Não há uma percepção... Não existe [algo do tipo] ‘É Smar? Então é bom porque é brasileiro! Ou então Embraer: ‘São aviões Embraer? Então são bons porque são brasileiros’, ou seja, aqui se associa que o que é brasileiro é bom, mas não sabemos porque não nos vendem. Sabemos que o Brasil produz coisas boas, mas não nos são vendidas essas coisas, o Brasil não nos vende porque não nos tem como um mercado. Para quem ele vende sempre? Para a França, Argentina, Estados Unidos, México, África, inclusive, porque eu sei que os brasileiros venderam muita automação na África, mas a Colômbia [...] Ford. Eu estou utilizando um veículo Ford com motores especiais que foram desenvolvidos para funcionar com álcool. Os motores são brasileiros, e o carro também, mas para nós é Ford, é gringo, a gente não vê como algo do Brasil. Uma que ninguém ai investigar pra dizer ‘esse motor foi fabricado no Brasil para utilizar álcool ou gasolina’ O Brasil vende muitas coisas, mas não sabemos se são brasileiras, porque são marcas, como Ford, por exemplo, ou a Schneider, que também é forte no Brasil.”

Este trecho mostra pela terceira vez o nome da Embraer sendo citado como referência, sem que se tenha estimulado o indivíduo a falar da companhia. O consultor traz o nome dela na condição de ‘marca vindo antes da imagem do país’ (como Samiee (2011) tratou sobre a origem das marcas), e faz o mesmo com a Ford – caso em que vale destacar que o motor para etanol não carrega, segundo ele, a imagem do Brasil, graças à força da marca. É de se imaginar, portanto, que o mesmo ocorre com os aviões da Embraer e os motores (assim como outras peças) fabricados em outros países. E mesmo que a imagem do Brasil não tenha entrado na lista, mais uma vez o consultor cita que se tem uma boa imagem do país na Colômbia.

Por fim, para os compradores internacionais, os itens mais importantes relatados são primordialmente os técnicos. Mas pôde-se observar que pode haver, antes da definição deles, um componente intangível relacionando más experiências anteriores com a imagem do país do fornecedor, conforme, inclusive, já havia sido comentado por AGAT1. Os resultados obtidos estão relatados a seguir.

A compradora sueca CAT1 comenta que, por ela possuir um papel predominantemente comercial, preço, prazo de entrega e condições de pagamento (aspectos comerciais) ganham mais relevância para ela no processo de compra. Além disso, os requisitos técnicos mudam muito de produto para produto, e de projeto para projeto, e espera-se que os fabricantes apresentem estabilidade no mercado, e cumpram, nessa categoria, a ordem de compra, pois

muitas vezes os momentos do fechamento da compra até quando o produto é utilizado são separados por meses, até anos. Segundo a compradora, a informação do COO não afeta muito a decisão de compra, a não ser que por problemas logísticos.

O gerente de compras norte-americano CAT2 menciona que, para uma indústria complexa como a de energia nuclear, o primeiro movimento de uma equipe de compras é reunir-se com os engenheiros da companhia para escrever o TRD (sigla do inglês que significa Documento de Requisitos Técnicos). Os vendedores das empresas fornecedoras, segundo ele, precisam estar presentes em muitas dessas reuniões – o que mostra que há uma cocriação de requisitos entre as partes. Neste ponto, surge o RFQ (do inglês Pedido de Cotação), que é o documento publicado a todos os fornecedores interessados no projeto. Neste ponto, geralmente restam no máximo cinco companhias, das quais a empresa terá maior afinidade com duas ou três. Tais companhias apresentam suas soluções, e a equipe de compras volta a reunir-se para avaliar, ponto a ponto, as características dessas soluções. Se algum ponto não atender ao RFQ, ou mesmo se os compradores não se sentirem confortáveis com algo, uma pontuação negativa é conferida ao fornecedor, afastando-o da possibilidade de ganhar a licitação.

O processo é tão minucioso tecnicamente que os outros pontos ficam, de fato, ‘distantes’ no processo de escolha, ao menos nesse momento da análise. O gerente mostrou, durante a entrevista, o RFQ de uma piscina de combustível da nova planta de Fukushima. O documento possui 18 páginas preenchidas por completo só com pré-requisitos técnicos – a maioria deles mandatórios, em se tratando da usina em questão. Muitos desses itens são novos e englobam os chamados LL (lessons learned, ou lições aprendidas) referentes à perda de controle do nível de combustível que ocorreram na época do desastre, no Japão. CAT2 completa que, só a partir deste ponto, pode-se começar a falar em preço. Fechado o negócio entre as empresas, a companhia do gerente entrevistado entrega outro documento chamado NRC, referente a ordens de segurança.

“Não importa qual seja o preço do instrumento, se você puder atender tecnicamente o que queremos que você atenda, então basicamente não discutiremos sobre isso. O importante é que você convença meus engenheiros que seu produto atende ou preferencialmente excede os requisitos de técnicos e de segurança. Aliás, temos o teste de aceitação de fábrica, oferecemos isso ao usuário final. Ele traz aqui os produtos dos fabricantes que participam da

licitação, e nós fazemos uma série de testes para confirmar se eles atendem, de fato, ao que dizem que atendem.”

Além disso, a companhia ainda garante à usina nuclear partes sobressalentes e o serviço de troca, preferencialmente em até um dia caso seja necessário – isso corrobora muito do que foi falado até aqui por AGAT1, acerca do suporte e dos serviços que devem ser prestados pelo fabricante.

O gerente também afirma que, dependendo do indivíduo que faz parte da indústria onde os bens de automação serão utilizados, existe uma estratégia diferente a se utilizar, como enunciado por Kotler e Pfoertsch (2006). Ao questioná-lo sobre o quanto a imagem de um país como o Brasil pode influenciar cada um desses indivíduos, sua resposta remeteu, como em outras entrevistas, à história, ao relacionamento com a empresa. Este fator, para ele, é crucial. “Qual seria a experiência de cada um desses indivíduos com as indústrias brasileiras, no passado? Eles já compraram produtos brasileiros que vieram a falhar?”, ele questiona. Isso vai ao encontro do que foi colocado pelo agente de vendas alemão AGAT1, que se refere ao histórico de relacionamento com a firma como um fator de decisão de recompra. A história vai além da garantia dos produtos, pois o cliente sabe, independentemente de onde o fabricante for, que ele estará disponível, que os componentes para seus produtos estarão disponíveis. Da mesma forma, uma má experiência de compra pode não só evitar recompras com aquele fornecedor, mas com fornecedores daquele país – o que justifica, inclusive, o que foi exposto por Ahmed e d’Astous (1999): nas situações de compras de novos fornecedores, considerando que compradores organizacionais são mais resistentes à mudança, eles acabam se utilizando, num momento inicial, de pistas como o país de origem de um produto, com as quais eles possuem mais experiência.

Com isso, é possível concluir que, apesar de os requisitos técnicos mais uma vez virem antes de tudo, possivelmente existe um elemento menos racional que os preceda, na fase de busca de fornecedores, que é o histórico de relacionamento com eles e com os países deles. Tal elemento não seria tangível em documentos como RFQs ou TRDs, mas em uma esfera mais ligada às experiências – inclusive emocionais – passadas pelos compradores. Isso justificaria, por exemplo, o descrédito mencionado por Ahmed e d’Astous (1995) que se dá a países em desenvolvimento como criadores de alta tecnologia, no caso de experiências passadas negativas com determinadas empresas. O histórico, portanto, tem grande peso na fase inicial do processo.

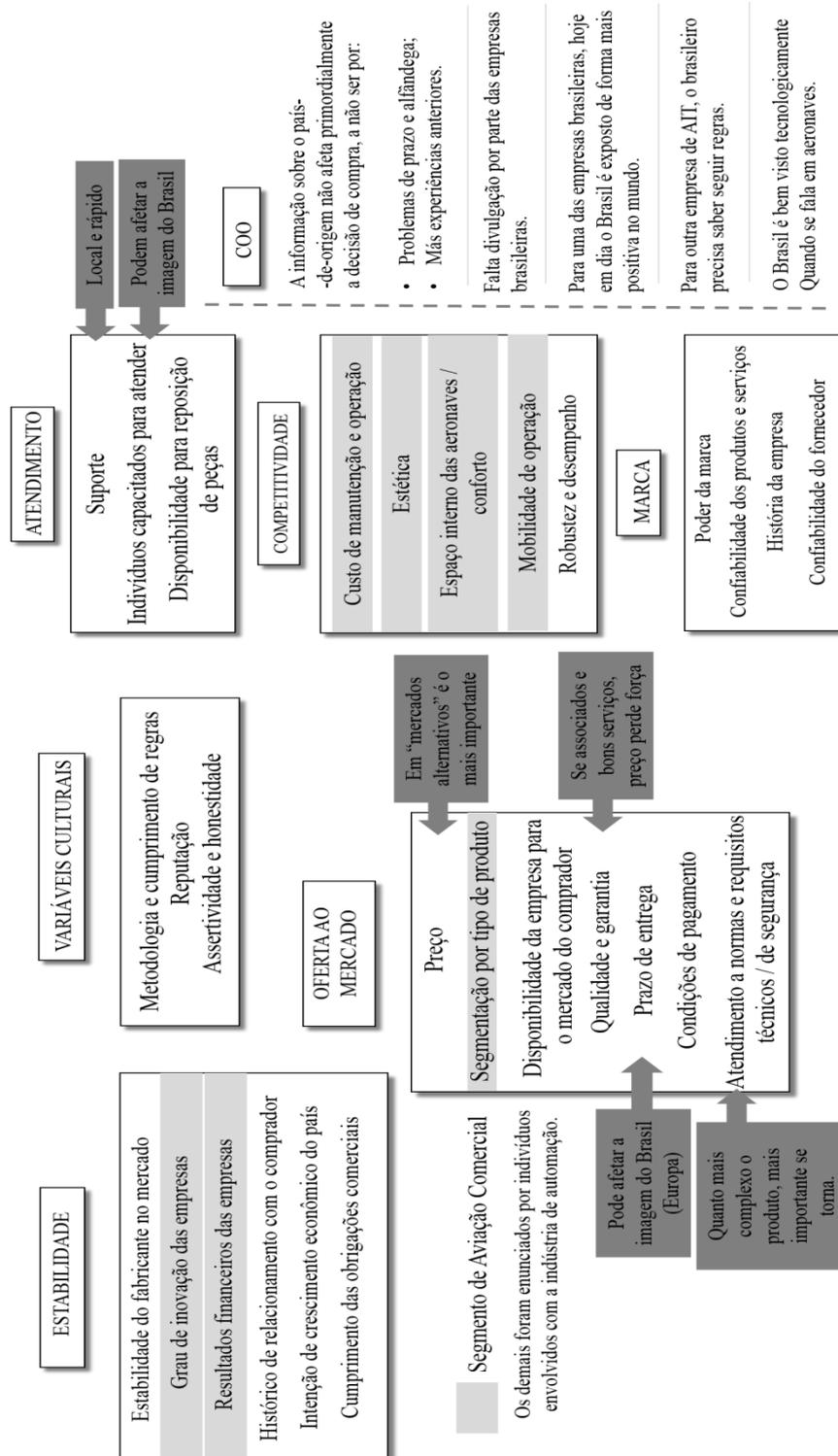
“Neste exato momento na indústria nuclear, estamos procurando fabricantes de equipamentos com pelo menos 40 anos de vida no mercado. E eles ainda estão lá, realizando negócios na indústria nuclear! [...] Então as companhias devem ter essa postura: por quanto anos vamos fabricar cartões para computadores industriais? Cinco anos? Dez? Garantias de Equipamentos têm menos que dez anos, mas você estar é lá, atuante, com um modelo de negócios sustentável? Fabricando as peças de reposição que eu vou precisar no futuro?”

Finalmente, o depoimento do diretor CAT3 (da mesma companhia que CAT2) não trouxe maiores novidades ao anterior: para ele, os pontos mais importantes na busca por fornecedores seriam, em primeiro lugar – e mandatório – atender aos requisitos técnicos e de segurança apresentados pela empresa de engenharia que fará o fornecimento para usinas nucleares. Em segundo lugar, preço. Em terceiro, prazo de entrega e disponibilidade para reposição de peças e de estoque. Espera-se também que o fornecedor disponibilize especialistas nas plantas (muitas vezes nem é necessário que sejam especialistas da área de segurança máxima, mas eles poderem estar presente no pós-venda (startup, comissionamento etc.) tem um grande peso.

A Figura 14 mostra o agrupamento final dos itens considerados mais importantes para os entrevistados, no processo de escolha e de decisão de fornecedores, considerando também os itens já expostos em 5.1.2. Os 28 itens expostos nesta figura confirmam o que a quarta proposição propõe.

Cabe notar que os itens relevantes para alguns entrevistados são mais importantes do que para outros, como os serviços de pós-vendas, por exemplo; da mesma forma que para os indivíduos do segmento aeronáutico o consumo de combustível é um dos primeiros de suas listas. O fato de existir uma diferença, por mais óbvia que pareça, nas listas de indivíduo para indivíduo, mostra que o papel de cada um deles nas companhias e o segmento industrial em que atuam implicam ações de marketing direcionadas e diferentes entre si. Isso mostra o cuidado que os profissionais da área devem tomar com generalizações como, por exemplo, afirmar que o preço ou um vendedor bem treinado serão os itens mais importantes.

Figura 14. Agrupamento final das dimensões utilizadas como critério para ranking na escolha de fornecedores



Fonte: desenvolvido pelo autor.

*Como o Brasil é visto tecnologicamente***P5: O Brasil é visto como país de alta tecnologia, mas em um ou mais segmentos específicos.**

Knight, Holdsworth e Mather (2007); Han (1989)

As respostas obtidas até aqui adiantaram, de certa forma, a análise sobre este último tópico. Falando na indústria de automação, EAT1 disse que o Brasil até pode ser visto como país de tecnologia, mas somente para quem está inserido no segmento. Ele acredita que dificilmente o Brasil seja visto como país de tecnologia – talvez uma promessa, como relatado pelo gerente de compras americano CAT2. O que ocorre é que, talvez o item de maior peso em todas as entrevistas, que é a história da empresa no mercado, traga maior facilidade para novos negócios. O diretor EAT1 afirmou que uma empresa brasileira nova no segmento pode não demorar tanto para ganhar mercado no exterior como antigamente, mas isso não será muito rápido, por outro lado, como seria com uma nova empresa norte-americana.

Knight, Holdsworth e Mather (2007) afirmaram que o consumidor final não tem tanto acesso a informações como as da Figura 14, da seção anterior. Isso faz com que a informação sobre a imagem do país-de-origem seja, muitas vezes, uma pista simples. No campo B2B, é interessante notar (pelas entrevistas obtidas) que essa imagem pode, de fato, trazer algum impacto, mas isso ocorre ainda por questões ‘técnicas’, como as de logística, que dificultam o suporte das empresas brasileiras noutros países ou proporcionam atrasos de fornecimento e, conseqüentemente, o não-cumprimento de prazos estabelecidos entre as partes.

Os autores também afirmaram que a confiança com um fornecedor de bens de AIT pode ser estreitada com maior facilidade se a imagem do país for positiva. Como já se pôde notar nas seções anteriores, o Brasil não é visto como um desenvolvedor de altas tecnologias, apesar de isso ser uma realidade nos dois segmentos industriais estudados. Entretanto, as relações do mercado internacional com a Embraer são muito positivas, e isso trouxe o efeito contrário ao citado pelos autores, que foi o de alavancar a imagem do país graças à empresa. Assim, confirmou-se o efeito construto-resumo no caso da Embraer, a ponto de esta ser mencionada por players do mercado de automação. Algo interessante a se notar é que foi difícil precisar

momentos passados em que a Embraer teve dificuldades com a imagem do Brasil, pois sua história é muito antiga, ao contrário das empresas que fazem parte do segmento de automação.

AGAT1 vê o Brasil como um país de boas tecnologias – não de primeira linha, mas boas; possuindo também bons engenheiros, mas acredita que existam empecilhos para que isso ganhe força. Por exemplo, o mercado brasileiro é muito grande, e por isso muitas firmas existem em função somente dele, dando pouca ou nenhuma importância para o mercado internacional. Isto se soma ao depoimento de EAT3 porque, de uma forma geral, os mercados europeu e americano são mais exigentes no tocante a certificações e requisitos de entrada de projeto. Como faltam para o brasileiro mais método e disciplina, é de se esperar relações comerciais com menos rigor, o que não é bem visto fora do Brasil – isto foi confirmado por AGAT1.

Para CAT2, dos E.U.A., o Brasil precisa gastar mais, seja via governo, por iniciativa privada ou ambos, em relacionamento com o mercado estrangeiro. Ele menciona que o mercado de energia nuclear possui uma série de competidores que ficam muito tempo apenas pagando seus custos, ou com margens mínimas, para poder angariar grande negócios e fortalecer suas marcas em médio e até longo prazo. O gerente cita que isso é um diferencial no mundo inteiro, pois mostra que a presença da empresa é sólida e duradoura. Ele reafirma a necessidade de as empresas estarem presentes no maior número possível de grupos de usuários de tecnologias como as que elas fabricam, pois essa é uma das maiores fontes de divulgação de marcas, ganho de confiabilidade e formação de reputação no mercado.

Como já mencionado, no caso de CAT3, por ele não conhecer as empresas brasileiras desenvolvedoras de tecnologias, não lhe é possível ter uma imagem formada acerca do tema. O que ele acredita é que o país, para construir definitivamente essa imagem, deve estar presente no mercado internacional com parceiros – muito mais do que abrindo escritórios no exterior, já que o cenário mundial e de globalização permite esse tipo de iniciativa, como joint ventures. O diretor também afirma que o Brasil deveria investir mais em seus engenheiros, e não deixá-los simplesmente irem embora para outros países depois que se formam.

Portanto, sintetizando as respostas dos compradores, pode-se notar que o Brasil possui uma imagem de certa forma promissora, e positiva em alguns aspectos; mas ainda carrega consigo questões culturais que o prejudicam. As questões culturais foram levantadas por autores como Kraft e Chung (1992) e Eggertsson (2010), e o que foi encontrado nesta pesquisa ratifica o que

esses autores encontraram – questões culturais afetam a imagem que se tem de um país no processo transações B2B. Além disso, conforme foi enunciado algumas vezes neste capítulo, os entrevistados têm clara consciência de que o Brasil não tem perfil de desenvolvedor de tecnologias de uma forma generalizada. Porém, algumas vezes esse reconhecimento surgiu, mas somente relacionado aos segmentos das empresas em questão. Por exemplo, o entrevistado colombiano elogiou o Brasil no que tange à automação, outros indivíduos citaram positivamente a Embraer, e o consultor aeronáutico disse que existe um reconhecimento mundial da história da aviação brasileira, tanto na fabricação de aeronaves quanto na prestação de serviços.

Ao perguntar para os indivíduos entrevistados sobre a percepção que eles têm do Brasil, agora não somente acerca de tecnologia, mas como um todo, as respostas foram as que seguem no Quadro 6.

Quadro 6. Opiniões acerca da imagem do Brasil, para os entrevistados no exterior.

Entrevistado / origem	O que lhe vem à mente ao pensar no Brasil
AGAT1 / Alemanha	“Futebol, mulheres, praia, Amazonas, e então as coisas específicas [sobre automação] de que lhe falei.”
AGAT2 / Colômbia	“Carnaval, futebol, garotas. [...] E obviamente pode ser automação, indústria, barcos e Petrobras.”
CAT1 / Suécia	“Não conheço muito o mercado brasileiro...Para nós, o Brasil é um país para férias.”
CAT2 / E.U.A.	“Mulheres bonitas [risos]. Bom, vejo como um país ainda em desenvolvimento, posso até estar enganado, mas é como vejo. Um país com extremos de riqueza e pobreza. Seria interessante ver sua classe média ascender, pois ela traria consigo classes inferiores. É um país com muitos recursos naturais, então certamente é um lugar que será, no futuro, um grande player”.
CAT3 / E.U.A.	“Ao pensar no Brasil, o que me vem à mente é o Rio de Janeiro e as pessoas amigáveis que já conheci em minha vida.”

Fonte: elaborado pelo autor, com base nas entrevistas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi investigar como a imagem do Brasil influencia consumidores organizacionais internacionais, no processo decisório de compra de bens da indústria de AIT. Os objetivos específicos foram: analisar como as informações a respeito da nacionalidade brasileira das empresas selecionadas se faz presente nas estratégias de comunicação usadas em mercados internacionais (O1); investigar a influência da nacionalidade das empresas brasileiras sobre as decisões tomadas pelos compradores outros países (O2); investigar se há outros atributos que amenizem ou potencializem o efeito COO para as 3 empresas brasileiras (O3); avaliar a opinião dos compradores de outros países sobre o Brasil como *designer* de bens de AIT (O4); avaliar a opinião dos compradores sobre o Brasil como país de montagem de produtos de AIT (O5) e, por fim, avaliar se uma possível imagem positiva já existente das empresas estudadas, frente à opinião de compradores corporativos internacionais, pode auxiliar a imagem do Brasil no exterior, como sendo um país que dispõe de conhecimento tecnológico (O6).

Neste estudo exploratório, utilizou-se o método de triangulação de dados, sendo a fonte de dados secundários as propagandas e websites das empresas. Os dados obtidos nessa análise enriqueceram o conteúdo obtido nas entrevistas (dados primários), somado ao fato de o pesquisador deste trabalho atuar no segmento de automação. Entrevistas em profundidade foram realizadas presencialmente, por telefone e por internet, de Agosto de 2013 a Abril de 2014.

A primeira proposição tratou de como as empresas brasileiras utilizam suas imagens na sua comunicação com o mercado internacional, e se há, a partir dela, impacto na decisão de compra.

As empresas estudadas se utilizam de revistas técnicas, eventos como feiras e exposições e o contato face a face, em visitas técnicas e comerciais. No caso das veiculações, notou-se, pelos dados secundários, que a imagem do Brasil foi muito utilizada no início, e hoje ela praticamente não existe mais quando se fala em propagandas cuja intenção deliberada é declarar a nacionalidade das empresas – para o caso das empresas de automação. A informação da nacionalidade aparece algumas vezes, porém de maneira mais sutil e possivelmente não intencional, ao se mencionar um website, um endereço de e-mail, ou mesmo uma bandeira

indicando a língua com que se quer ler a página da empresa na internet para as empresas Smar e Sense. Em todos os casos de comunicação via internet, mesmo que a informação de que a empresa é brasileira não apareça, há links que levam a páginas onde ela aparece. No caso da Embraer, a informação, mesmo que indireta, é muito mais presente através de imagens, cores e textos. Segundo o vice-presidente comercial da empresa, entrevistado nesta pesquisa, pessoalmente essa informação é constantemente dita pelos representantes da empresa.

Isto leva a um segundo ponto: havendo estratégia ou não por trás disso, no contato direto entre clientes internacionais e as empresas estudadas, a informação sobre a nacionalidade delas é inevitavelmente revelada. É de se esperar que isso ocorra, pois estão em jogo possíveis transações organizacionais, em que o máximo possível de informações sobre as empresas, seus produtos e seus serviços são, de todo jeito, revelados. A partir desse ponto, cada empresa precisou ou ainda precisa adotar estratégias contra o estigma que existe sobre o Brasil, que vai em uma direção diferente da de desenvolvedor de produtos de AIT. A Sense, empresa mais nova que a Smar, está vivenciando um momento de expansão de mercados internacionais, e talvez ela esteja mais submetida a adotar tal postura. A Smar, mais antiga e conhecida na área de controle e automação, por possuir mais negócios desenvolvidos no exterior, precisa de menor esforço. Por último, a Embraer não só precisa de esforço nenhum, como ainda reforça que é brasileira.

A Sense adota uma estratégia de trazer compradores potenciais ao Brasil para mostrar suas instalações. A Smar também o faz, em negociações envolvendo grandes valores. Ambas já necessitaram interromper apresentações comerciais ou institucionais para falar do Brasil e de seu potencial para o futuro. O caso da Embraer é muito diferente das outras duas, pois sua história é muito antiga, confundindo-se com a história da aviação civil brasileira. Hoje a empresa ocupa o terceiro lugar no mundo na venda de aeronaves para a aviação civil comercial, portanto os tipos de estratégias adotados pelas outras duas empresas é desnecessário.

Acerca do impacto que essa comunicação traz à decisão de compra dos compradores internacionais, devem-se separar momentos distintos nas transações internacionais feitas pelas empresas.

Com relação ao mercado europeu, no momento da primeira aquisição, ao descobrir que uma empresa de automação é brasileira, possivelmente um centro de compras, se houver algum

impacto devido à nacionalidade da empresa, isto ocorrerá devido à desconfiança do comprador, que pode existir por ele não conhecer muito bem o Brasil, ou mesmo por questões logísticas. Em seguida, surgirão requisitos técnicos que poderão, se cumpridos, derrubar alguma eventual barreira criada pela nacionalidade da empresa.

Se se estiver falando de recompra, e a empresa compradora vivenciou uma má experiência no quesito suporte (atendimento e capacitação de quem presta o serviço), prazo de entrega ou cultural (como o caso da falta de assertividade dos brasileiros para os alemães), então a imagem do Brasil é, de fato, negativa, podendo-se chegar a decisão e não comprar mais de empresas do país.

Com relação à Colômbia, nota-se uma grande positividade sobre a imagem do Brasil, porém eles acreditam que o país não se interesse pelo mercado colombiano, já que são poucas as visitas de representantes brasileiros nas empresas do país. O *made in* Brazil é muito mais bem visto do que o *made in* China, na opinião do entrevistado.

A imagem utilizada na comunicação das empresas brasileiras de AIT, portanto, não influencia, de uma forma geral, as empresas compradoras. O que influencia é o histórico das empresas brasileiras no mercado, dependendo da situação de compra, ou questões logísticas. Desta forma, a primeira proposição não foi confirmada.

A segunda proposição trouxe à tona a imagem do Brasil como país de *design*, considerando-a negativa. Os entrevistados das empresas acreditam que hoje ela é mais positiva que antigamente, inclusive por causa da Embraer, porém com a ressalva de que essa situação poderia estar melhor se houvesse incentivos do governo brasileiro. Além disso, países do Oriente Médio e da América Latina veem de forma mais positiva o Brasil que os desenvolvidos.

Aos agentes e compradores, solicitou-se um ranking de países que, na opinião deles, seriam as primeiras referências como desenvolvedores de tecnologias. De seis rankings montados, os Estados Unidos apareceram todas as vezes na primeira ou na segunda posição. A Alemanha apareceu três vezes no primeiro ou segundo lugar, e para os norte-americanos ela foi mencionada implicitamente quando eles citaram ‘Europa’ ou ‘países europeus’ com referências. No segmento de automação industrial, o gerente de compras norte-americano mencionou o Brasil junto com a Índia “em alguma posição” do ranking, mas pode ter havido

viés na sua resposta, dadas as outras, que não consideraram o Brasil em momento algum, e pela própria presença do entrevistador, que é brasileiro. O Brasil apareceu em terceiro lugar quando se fala em aviação, considerando que a Embraer é o terceiro maior fabricante do mundo atualmente – este foi um dos critérios utilizados pelo consultor aeronáutico.

Para montar o ranking, os entrevistados consideraram parâmetros que os fazem ter a impressão de que o país é um desenvolvedor de tecnologia. Foram eles: confiabilidade dos produtos, a estabilidade do fabricante no mercado, o poder da marca, preço, tipo de produto (aplicação), grau de inovação, disponibilidade da empresa (geográfica e para atender ao mercado), relacionamento com empresas locais e intenção de crescimento. Interessante notar que todos estes parâmetros relacionam-se ao que as empresas podem proporcionar, apesar de a pergunta feita a eles utilizar a palavra ‘país’. Os entrevistados deram, em suas respostas, nomes de países, mas ao explicar os critérios, expuseram os mencionados acima. Isto mostra que as empresas e suas marcas são responsáveis por alavancar a imagem de seus países, como a Embraer faz.

A segunda proposição foi confirmada parcialmente, pois em duas situações específicas o Brasil é bem visto como país de *design*: no caso da Embraer e, dentro do segmento de automação industrial, no mercado colombiano (e possivelmente nos outros citados por um dos executivos das empresas, como os mercados dos países do Oriente Médio e da América Latina).

Na terceira proposição, buscou-se constatar que o Brasil é visto negativamente como um país de montagem de bens de AIT. No caso da Embraer, isso não se comprovou, porque a origem da montagem não importa aos compradores, na fase inicial da avaliação de fornecedores. Para a Sense, o Brasil era simplesmente visto como país de montagem em alguns casos, no passado, mas não de forma negativa: simplesmente era visto assim, e isso essa imagem era desmitificada nas apresentações da empresa, ao se explicar um pouco mais sobre o Brasil. Para a Smar, a imagem do Brasil como país de montagem chega até hoje a ser utilizada, dependendo da estratégia da empresa para cada país. Um dos compradores dos Estados Unidos afirmou que essa questão – de onde o produto é fabricado e montado – já ‘passou’, ou seja, a qualidade do que vem de países como Índia e da China é boa. De todo jeito, não houve menção alguma sobre o fato de se associar a imagem do Brasil com a de um país de montagem negativamente. Com isso, constata-se que a terceira proposição não foi confirmada. Acredita-se que o cenário mundial proporcionado pela globalização está fazendo com que a questão do *made in* seja cada vez menos importante; ao contrário da importância permanente da origem da marca.

A quarta proposição buscou explicar se há dimensões que potencializam ou inibem a informação sobre o país-de-origem. Foram encontradas 28 dimensões que puderam ser agrupadas em seis categorias (estabilidade, variáveis culturais, atendimento, oferta ao mercado, competitividade e marca). As dimensões que ganharam muita ênfase de praticamente todos os entrevistados, e que trazem maior segurança aos compradores para a decisão de compra, foram o suporte que o fornecedor pode prestar, o seu histórico no mercado de uma forma geral e o relacionamento com seus clientes. O prazo de entrega e o nível de capacitação dos brasileiros que representam suas empresas no exterior podem afetar a imagem do Brasil, quando geram más experiências com clientes internacionais. A quarta proposição foi, então, confirmada.

A quinta proposição cogitou que o Brasil até pode ser visto como país desenvolvedor de tecnologias, mas somente dentro de segmentos específicos – no caso desta pesquisa, automação e aviação comercial.

O que se pôde notar é que ainda existem estereótipos sobre a imagem do Brasil, como já foi apontado na literatura (GIRALDI; GIRALDI; SCADUTO, 2011), que não vão na direção da tecnologia. O Brasil ainda é visto como país agrícola, de mineração, ainda se pensa em futebol e o carnaval, por exemplo. Sem a intenção de avaliar se isto é positivo ou negativo, ou mesmo importante para o país, o fato é que quando se fala em tecnologia, especialmente para produtos complexos, o Brasil só teve reconhecimento da parte de alguns entrevistados. A Embraer, com grande peso na história do país, sem dúvida alavanca sua imagem, traz uma imagem relacionada à tecnologia ao seu país, mas não o suficiente para que haja um senso comum de que o Brasil é desenvolvedor de altas tecnologias – prova disso é que um dos executivos perguntou, no início da entrevista, se era no Brasil ou em um país próximo que havia uma empresa que desenvolvia foguetes; ou ainda a compradora sueca que desconhecia o que há de desenvolvimento high-tech no Brasil, sendo este, para ela, um país associado a períodos de férias. Possivelmente mercados de países como a Colômbia e outros da América do Sul, ou os do Oriente Médio vejam o Brasil como uma referência em automação, mas isso não ocorre em países desenvolvidos, dentro do que foi obtido. Vale também observar que questões culturais como as tratadas até aqui já obrigam as empresas brasileiras de automação a prepararem-se para os negócios no exterior.

Desta forma, existe um reconhecimento sobre o Brasil, mas entre os que atuam nos segmentos estudados (e mesmo assim, não todos), o que confirma a quinta proposição.

Finalmente, o objetivo geral desta dissertação foi investigar como a imagem do Brasil influencia consumidores organizacionais internacionais, no processo decisório de compra de bens da indústria de AIT.

Em uma situação de nova compra, se existe um primeiro momento em que a imagem do Brasil é parâmetro para algum tipo de desconfiança, este momento é sobreposto por uma série de requisitos técnicos, de segurança e comerciais que, se cumpridos, possibilitam vendas. Em alguns casos, na Europa, as recompras podem não ocorrer devido às más experiências com suporte e prazo de entrega que alguns consumidores eventualmente já tenham tido, no mercado de automação. Na aviação, não houve relatos sobre más experiências passadas, mas apenas, há muitos anos, o receio de comprar aeronaves da Embraer por causa do risco-Brasil.

Pode-se afirmar, portanto, que o impacto da nacionalidade das empresas brasileiras sobre os compradores é, de uma forma geral, baixo – e ainda diminui à medida que a compra se torna mais complexa, como no caso de usinas nucleares.

De fato, o mundo passa por um momento em que se torna, cada vez mais, comum o fato de diversos produtos serem fabricados em países em desenvolvimentos. O Brasil, para fugir desse estereótipo, deve investir mais na comunicação com o mercado internacional, através de parecerias com grandes empresas, participando de mais eventos técnicos que envolvam os produtos de alta intensidade tecnológica, de grupos específicos de usuários, disponibilizando materiais nas línguas dos países em que deseja atuar, e estando presente em mais mercados que demandam sua presença, como a Colômbia. Mesmo não sendo de interesse estratégico para as empresas brasileiras participar de alguns mercados como este, fazer sua marca aparecer ao máximo possibilitará, no futuro, que a imagem do país como desenvolvedor de tecnologias se sobressaia. Há empresas no país, como as do ‘Vale do Silício brasileiro’, em Santa Rita do Sapucaí-MG, ou centros de excelência em tecnologia, como o Centro Técnico Aeroespacial, em São José dos Campos-SP, que já ajudam a que se chegue neste nível – mas ainda existe um longo caminho adiante.

Obviamente, até antes de comunicar isso ao mercado com maior força, o país precisa focar mais em inovação; o governo brasileiro deve continuar, através de órgãos como a APEX, fomentando as atividades de exportação, bem como investir de uma forma global no desenvolvimento de

suas indústrias de AIT, que têm baixa representatividade nas exportações frente a outras indústrias.

6.1 Limitações

A quantidade de casos e de setores do segmento de AIT estudados nesta pesquisa caracterizou-se como limitação, deixando uma lacuna que futuras pesquisas poderão preencher.

Como limitação à pesquisa de dados secundários, a empresa Sense mostrou poucos materiais disponíveis online, e não possuía um clipping, ao menos disponível publicamente.

Na pesquisa de dados primários, também foi um limitador a indicação de indivíduos no exterior. As três empresas se dispuseram a entrar em contato ou indicar ao pesquisador quem ele poderia entrevistar no exterior, e somente uma delas o fez – a Smar. Possivelmente, isto ocorreu devido à agenda atribulada dos executivos das duas outras empresas, ou até mesmo como uma proteção a seus clientes.

Indicar não-clientes foi ainda mais difícil, pois as empresas não estavam ‘dentro deles’ e, portanto, não possuíam contatos que permitiriam o acesso do pesquisador nelas. Neste momento, entraram agentes e outros contatos do pesquisador (como o consultor aeronáutico do Rio de Janeiro), para fornecer indicações. Ainda assim, uma entrevista que teria sido extremamente importante para este trabalho não ocorreu: agendou-se com um diretor americano, de uma empresa de leasing que compra aeronaves do mundo todo, uma entrevista. Por motivos de agenda, enquanto o pesquisador realizava as entrevistas com compradores de automação nos Estados Unidos, aquele diretor não pôde atendê-lo. Portanto, houve limitações com a amostra estudada.

Um facilitador da pesquisa foi, sem dúvida, o Skype®, que possibilitou as entrevistas com indivíduos da Europa. Entretanto, durante algumas entrevistas, devido a problemas de má conexão de ambas as partes, alguns elementos das falas se perderam – e com isso perdeu-se conteúdo. Além disso, o sotaque do entrevistado alemão também trouxe dificuldades de entendimento ao pesquisador.

O mesmo ocorreu com o vice-presidente comercial da Embraer, porém com o telefone. Sua entrevista foi feita por celular, e houve muitos ruídos e perda de sinal, dificultando novamente o entendimento do pesquisador.

As entrevistas feitas na Europa teriam sido de maior riqueza (como foras as dos E.U.A.) se tivessem ocorrido pessoalmente, mas a limitação da verba disponível para as viagens fez com que elas fossem realizadas via internet.

6.2 Sugestões para futuras pesquisas

Há algumas possibilidades a serem exploradas para futuras pesquisas, que complementariam o estudo em questão.

- As categorias montadas na análise da penúltima proposição poderiam ser analisadas estatisticamente;
-
- Outros países poderiam ser entrevistados, especialmente da América Latina e os do Oriente Médio;
-
- Os usuários dos produtos poderiam ser entrevistados, pois apesar de eles não terem, geralmente, o papel de decisores, bem como uma visão ampla do processo, acabam sendo influenciadores.
-
- Outros segmentos de AIT poderiam ser explorados, como a indústria farmacêutica, de informática e de equipamentos médicos ou para comunicação.
-
- A indústria de média-alta intensidade, que envolve veículos, máquinas e equipamentos elétricos, produtos químicos (exceto farmacêuticos), entre outros, poderia ser explorada também no mercado internacional.

- Variáveis culturais como ‘corrupção’ e ‘burocracia’ não foram expostas ou implicitamente mencionadas. Para aprofundamento na lacuna deixada no passado em torno de variáveis culturais, estas e outras poderiam estar presentes em futuras próximas pesquisas.
- Poder-se-ia avaliar como a APEX tem promovido a imagem do Brasil em AIT, e como tem sido o impacto sobre o mercado internacional por meio das ações daquele órgão.
- As opiniões de engenheiros de projeto poderiam ser coletadas, e indústrias menos complexas que a de energia nuclear poderiam ser exploradas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Managing brand equity**: capitalizing the value of a brand name. New York: The Free Press, 1991.

ABRATT, R. **Industrial buying in high-tech markets**. Industrial marketing management, v. 15, n. 4, p. 293-298, 1986.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX Brasil). **CEOs de empresas globais discutiram, em Davos, oportunidades de investimentos no Brasil**. Disponível em < <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>>. Acessado em 17/02/2012.

AHMED, S. A., D'ASTOUS, A. **Cross-national evaluation of made-in concept using multiple cues**. European Journal of Marketing, v. 27, n.7, p. 39-52, 1993.

_____. **Comparison of country-of-origin effects on household and organizational buyers' product perceptions**. European journal of Marketing, v. 29, n. 3, pp. 35-51, 1995.

_____. **Country-of-origin and brand effects: a multi-dimensional and multi-attribute study**. Journal of International Consumer Marketing, v. 9, n. 2, p. 93-115, 1996.

DHAR, R.; MENON, A; MAACH, B. **Toward extending the compromise effect to complex buying contexts**. Journal of marketing research, v. 41, n. 3, p. 258-261, 2004.

D'ASTOUS, A., AHMED, S. A. **The importance of country images in the formation of consumer product perceptions**. International Marketing Review, v. 16, n. 2, p. 108-126, 1999.

AHMED, S. A., D'ASTOUS, A., & CHAMPAGNE, C. (2005). **Country images of technological products in Taiwan**. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, v. 17, pp. 44-70, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Risco-País** – com informações disponíveis até Março de 2013. Disponível em < <http://www4.bcb.gov.br/pec/gci/port/focus/FAQ%209-Risco%20Pa%C3%ADs.pdf> >. Acessado em 16/04/2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1997.

BATELLE. **2014 Global R&D Funding Forecast**. Disponível em < http://www.battelle.org/docs/tpp/2014_global_rd_funding_forecast.pdf?sfvrsn=4 > Acessado em 14 abr. 2014.

BAUMGARTNER, G.; JOLIBERT, A. **The perception of foreign products in France**. *Advances in consumer research*, v. 5, p. 603-605, 1977.

BROWN, B.; SICHTMANN, C.; MUSANTE, M. **A model of product-to-service brand extension success factors in B2B buying contexts**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 26, n. 3, p. 202-210, 2011.

CHEN, Y.M; SU, Y.F. **Do country-of-manufacture and country-of-design matter to industrial brand equity?** *Journal of business & industrial Marketing*, v. 1, n. 27, p. 57-68, Jan. 2011.

DE NEGRI, F. **Conteúdo tecnológico do comércio exterior brasileiro: o papel das empresas estrangeiras**, Brasília, 2005.

DE NEGRI, F.; CAVALCANTE, L.R. **Nota Técnica: análise dos dados da PINTEC de 2011**, Brasília, 2013.

DE NEGRI, J. A. **Rendimentos crescentes de escala e o desempenho exportador das firmas industriais brasileiras**. 2003. Tese (Doutorado) – Departamento de Economia, Universidade de Brasília (UnB), 2003.

DOWLING, G. R.; STAELIN, R. **A model of perceived risk and intended risk-handling activity**. *Journal of consumer research*, p. 119-134, 1994.

EGGERTSSON, M. **Country-of-origin and branding in a B2B context**. 2010, 98 f. Dissertation (Doctorate in International Business Degree). H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Florida, USA, 2010.

EDWARDS, R.; GUT, A.M.; MAVONDO, F. **Buyer animosity in business to business markets: Evidence from the French nuclear tests**. *Industrial Marketing Management*, n.36, p.483–492, 2007.

EMBRAER. **About Embraer**. Disponível em < <http://www.embraer.com.br/en-US/ConhecaEmbraer/tradicao/historia/Pages/Home.aspx> >. Acesso em 22/01/14.

_____. **Market Outlook 2011-2030.** Disponível em < <http://www.embraercommercialjets.com/img/download/306.pdf>>. Acessado em 20/02/2012.

_____. **Timeline.** Disponível em < <http://www.centrohistoricoembraer.com.br/sites/timeline/en-US/Pages/default.aspx#todos/antes>>. Acesso em 12/03/14.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLIGHTGLOBAL. IN FOCUS: **Embraer's investment set to transform Portugal's fledgling aerospace industry.** Disponível em < <http://www.flightglobal.com/news/articles/in-focus-embraers-investment-set-to-transform-portugals-fledgling-aerospace-industry-366128/>>. Acessado em 10 Abr. 2012.

Foster, T. **Industrial marketing communication** – an empirical investigation on the use of marketing communication tools. Tese de Doutorado – Luleå University Of Technology, 1998.

FOSTER, T. **Industrial marketing communication** – a (r)evolutionary journey from marketplace to marketspace 1994 – 2005. Luleå University of Technology Department of Business Administration & Social Sciences Industrial Marketing and E-Commerce research group, Dez. 2006.

FURTADO, A. T; CARVALHO, R. Q. **Padrões de intensidade tecnológica da indústria brasileira:** um estudo comparativo com os países centrais. Revista São Paulo em perspectiva, v. 19, n. 1, p. 70-84, Jun/Mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v19n1/v19n1a06.pdf>>. Acessado em 21 Nov. 2011.

GAEDEKE, R. **Consumer attitudes toward products made in developing countries.** Journal of Retailing, v. 49, n. 2, p. 13-24, 1973.

GHYMN, K.; LIESCH, P.; MATTSSON, J. **Australian import managers' purchasing decision behavior:** an empirical study. International Marketing Review, v. 16, n. 3, p. 202-216, 1999.

GIRALDI, J. M. E. **A influência dos valores pessoais dos consumidores no efeito país de origem:** um estudo com eletrodomésticos chineses. 2006. 226 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, USP, Brasil. 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012007-190717/pt-br.php>>. Acessado em 09 Nov. 2011.

GIRALDI, J.M.E.; GIRALDI, I.M.E.; SCADUTO, A.A. **Brasil's image as a social representation process**. African journal of business management, v. 5, n. 22, p.8821-8831, set 2011.

GIRALDI, J.M.E; IKEDA, A.A. **Personal values and the 'country-of-origin effect': the moderating role of consumers' demographics**. International journal of consumer studies, n.33. 2009.

HAIR, J.F.; BABIN, B.; MONEY A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D.J.; BUSH, R.P. **Fundamentos de pesquisa em marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAN, C.M. **Country image: halo or summary construct?** Journal of Marketing Research, n. 26, p.222-229, May 1989.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. **Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiros no período recente**. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2011.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. São Paulo. Bookman: 2002.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **A Indústria de Transformação por Intensidade Tecnológica: Expansão Pouca, Dezembro Desalentador e Um Alerta**. Disponível em: < http://www.iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_619.html>. Acessado em 13/04/2014.

JACK, E.P.; RATURI, A.S. **Lessons learned from methodological triangulation in management research**. Management Research News. Vol. 29 No. 6, 2006 pp. 345-357.

JAFFE, E. D.; NEBENZAHL, I. D. **National Image & Competitive Advantage: the theory and practice of country-of-origin effect**. 1. Ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2001.

KELLER, K. L., STAELIN, R. **Effects of quality and quantity of information on decision effectiveness**. Journal of consumer research, p. 200-213, 1987.

KNIGHT, J.G.; HOLDSWORTH, D.K.; MATHER, D.W. **Country-of-origin and choice of food imports: an in-depth study of European distribution channel gatekeepers.** Journal of International Business Studies, n. 38, p. 107-125, Jan. 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. **Principles of Marketing – The European Edition.** London: Prentice Hall, 1996.

KOTLER, P; PFOERTSCH, W. **B2B brand management.** Heidelberg: Springer Berlin, Out. 2006a.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W.A. **Being known or being one of many - the need for brand management for business-to-business (B2B) Companies.** Journal of Business and Industrial Marketing, v. 22, n. 6, p.357-362, 2006b.

KRAFT, Frederic B.; CHUNG, Kae H. **Korean importer perceptions of US and Japanese industrial goods exporters.** International Marketing Review, v. 9, n. 2, 1992.

LA, V.Q; PATTERSON, P.G.; STYLES, C.W. **Client perceived value in professional B2B services – an international perspective in developing economies.** Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania, 2005.

LACERDA, T.S.; MENDONÇA, B.Q. **Marketing B2B: mapeamento dos trabalhos acadêmicos no brasil de 1998 a 2007.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 219-229, Mai./Ago. 2010.

LAPLACA, P. J. **Commentary on “The Essence of Business Marketing...” by Lichtenthal, Mummalaneni, and Wilson: the JBBM comes of age.** Journal of Business-to-Business Marketing, v. 15, n. 2, p. 180-191, 2008.

LAROCHE, M.; PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. **Effects of subcultural differences on country and product evaluations.** Journal of Consumer Behaviour, v. 2, n. 3, Canada, 2006.

LILIEN, G.L.; GREWAL, R. **Handbook on Business to Business Marketing.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 2012.

LILLIS, Charles M.; NARAYANA, Chem L. **Analysis of ‘made in’ product images – an exploratory study.** Journal of International Business Studies, p. 119-127, 1974.

LINKED IN. **Embraer.** Disponível em: <http://www.linkedin.com/company/embraer>. Acesso em 10/10/13.

LOPES, I. B. ; GIRALDI, J. M. E. ; AGUIAR, L. K. . **An analysis of country image of Brazil and its fresh fruits**: a two scales comparison. *Journal of Food Products Marketing*, v. 20, p. 262-282, 2014.

MARIUTTI, F. G.; GIRALDI, J. M. E. ; CRESCITELLI, E. **The image of Brazil as a tourism destination**: an exploratory study of the american market. *International Journal of Business Administration*, v. 4, p. 13-22, 2013.

MARIUTTI, F. G.; GIRALDI, J.M.E. **Country brand identity**: an exploratory study about the brazil brand with american travel agencies. *Tourism Planning & Development*, v. 11, p. 1-14, 2013.

MARKWALD, R. **Intensidade tecnológica e dinamismo das exportações brasileiras**. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro 2004, n. 79, p. 3-11. Disponível em <<http://goo.gl/bGOkd>> Acessado em 15 Fev. 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (Brasil). **Exportação-Importação brasileira dos setores industriais por intensidade tecnológica**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1113>>. Acessado em 16 Fev. 2012.

MORRISON, D. **The six biggest pitfalls in B-to-B branding**. *The Business-to-Business Marketer*, v.6, n.7, Ago. 2001. Disponível em <http://www.prophet.com/downloads/articles/pitfalls_b2b_dm.pdf> Acessado em 13 Fev. 2012.

MUDAMBI, S. **Branding importance in business-to-business markets**: three buyer clusters. *Fox School of Business and Management, Estados Unidos*, p. 525-533, Set. 2002.

NAGASHIMA. A., **Comparision of japanese and u.s. attitudes toward foreign products**. *Journal of Marketing, Japão*, p. 68-74, Jan. 1970.

NAGASHIMA. A., **Comparision of 'made in' product image: survey among japanese businessmen**. *Journal of Marketing, Japão*, p. 95-100, Jul. 1977.

NAVARETTI, G. B.; FALZONI, A. M. **Home country effects of foreign direct investment**. In: NAVARETTI, G. B.; VENABLES, A. *Multinational firms in the world economy*. Princeton: Princeton University Press, 2004.

OLIVER, R. L. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. ME Sharpe, 2010.

OGDEN, JAMES R.; EDSON CRESCITELLI. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. Pearson Prentice Hall, 2007.

PAPADOPOULOS, Nicolas G.; HESLOP, Louise Annette. **Product-country images: Impact and role in international marketing**. Routledge, 1993.

PÉREZ-NEBRA, A. R.; TORRES, C.V. **Medindo a imagem do destino turístico: uma pesquisa baseada na teoria de resposta ao item**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.14, n.1. Jan/Fev. 2010.

PETERSON, R. A., JOLIBERT, A. J. **A meta-analysis of country-of-origin effects**. Journal of International Business Studies, v. 26, n. 4, p. 883-900, 1995.

PRATT&WHITNEY. **Home**. Disponível em <<http://www.pratt-whitney.com/Home>>. Acessado em 07/05/14.

PROCHNIK, V. **Por que é baixo o investimento direto das firmas brasileiras no exterior?** Revista de Economia Mackenzie. São Paulo, p. 10-40, set. 2008.

QUESTER, P.G.; DZEVER, S., CHETTY, S. **Country-of-origin effects on purchasing agents' product perceptions: an international perspective**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 15, n. 7, p. 479 – 489, 2000.

REID, D.A.; PLANK, R.E. **Business Marketing Comes of Age: A Comprehensive Review of the Literature**. Journal of Business-to-Business Marketing, n. 7, p. 9-181, 2000.

ROTH, P.K; DIAMANTOPOULOS, A. **Advancing the country image construct**. Journal of Business Research. Austria, v.62, p. 726-740, 2009.

ROTH, M. S.; ROMEO, J. B. M. **Product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects** [título corrigido: **Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects**]. Journal of International Business Studies, p. 477-497, 1992.

SAMIEE, Saeed. **Resolving the impasse regarding research on the origins of products and brands**. International Marketing Review, v. 28, n. 5, p. 473-485, 2011.

SCHOOLER, R. **Bias phenomena attendant to the marketing of foreign goods in the US**. Journal of International Business Studies, p. 71-80, 1971.

SENSE SENSORES E INSTRUMENTOS LTDA. **Conheça-nos melhor**. Disponível em <<http://www.sense.com.br/index.php>>. Acessado em 20 Fev. 2012.

SMAR EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA. **Smar Company profile**. Disponível em <<http://www.smar.com/brasil2/sobresmar.asp>>. Acessado em 20 Fev. 2012.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report United Nations**. New York e Geneva, 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development.

USUNIER, J.C. **Relevance in business research**: the case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, Switzerland, n.3, 2006.

URBONAVIČIUS, S.; GINEIKIENĖ, J. **Importance of the product country-of-origin factor on purchasing process in the context of globalization**. *Ekonomika*, Lithuania, n. 85, p. 37-44, 2009.

WEBSTER, F.E.; WIND, Y. **Organizational Buying Behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1972.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. **Scholarly research in marketing: exploring the "4 Eras" of thought development**. *Journal of Public Policy & Marketing*, p. 116-146, 2003.

WHITE, P. D. **Attitudes of us purchasing managers toward industrial products manufactured in selected western european nations**. *Journal of International Business Studies*, v. 10, n. 1, p. 81-90, 1979.

WHITE, P. D.; CUNDIFF, E. W. **Assessing the quality of industrial products**. *The Journal of Marketing*, p. 80-86, 1978.

World Intellectual Property Organization. **Making the origin count**: the colombian experience. Nov. 2010. Disponível em: <<http://www.wipo.int/ipadvantage/en/details.jsp?id=2617>>. Acesso em: ago. 2011.

YIN, R.K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Buckman. 2005. 212 p.

APÊNDICE A

Carta de apresentação à empresa Smar, para realização das entrevistas com seus profissionais.



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Ribeirão Preto, 15 de julho de 2013.

À Smar Equipamentos Industriais Ltda.

Sr. _____

Assunto: Pesquisa Acadêmica de Mestrado

Prezado Senhor,

Apresento a V.S.^a o aluno Marcus Vinicius Costa de Melo e Silva - n^o USP 8091268, regularmente matriculado no curso de pós-graduação (mestrado) em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP (FEA RP).

Informo que o referido aluno está realizando uma pesquisa intitulada A influência da imagem do país de origem de empresas brasileiras de alta intensidade tecnológica sobre consumidores organizacionais internacionais nas suas decisões de compra, com apoio do CNPq, e cujo objetivo principal é investigar e analisar as atitudes e comportamentos de compra de consumidores internacionais de bens de alta tecnologia fabricados no Brasil – especificamente, serão analisados os mercados de automação industrial e de aviação. Pretendemos descobrir, de forma geral, se a imagem do Brasil afeta positiva ou negativamente as atitudes e comportamentos de tais consumidores.

Somando o fato que o setor de alta intensidade tecnológica no Brasil tem apresentado um desempenho bastante modesto desde 2000, e que os esforços por um maior destaque do nosso país internacionalmente têm sido constantes, acreditamos que os resultados desta pesquisa podem trazer importante contribuição às ações de marketing que vossa empresa venha a tomar no futuro, quando do uso direto ou indireto da imagem do Brasil.

Diante do exposto, venho solicitar a V.S.^a colaboração para que o aluno supracitado possa fazer uma visita técnica a essa conceituada organização – a Smar – no final do mês de Julho, a fim de coletar informações que possam subsidiar o referido trabalho, sob minha orientação. A coleta de informações será por meio de uma entrevista (com duração de 1,5 a 2 horas) dirigida, possivelmente, a V.S.^a, assim como a um ou mais profissionais do departamento de vendas internacionais de vossa empresa. Esclareço que todas as informações serão utilizadas estritamente para fins acadêmicos.

Na oportunidade, expresso meus votos de consideração e antecipo meus agradecimentos.

Cordialmente,

Prof^ª. Dr^ª. Janaina de Moura Engracia Giraldi

Docente do Departamento de Administração - FEA-RP/USP

APÊNDICE B

Carta de apresentação à empresa Sense, para realização das entrevistas com seus profissionais.



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Ribeirão Preto, 15

de julho de 2013.

À Sense Sensores e Instrumentos Ltda.

Ao Sr. _____

Assunto: Pesquisa Acadêmica de Mestrado

Prezado Senhor,

Apresento a V.S.^a o aluno Marcus Vinicius Costa de Melo e Silva - n° USP 8091268, regularmente matriculado no curso de pós-graduação (mestrado) em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP (FEA RP).

Informo que o referido aluno está realizando uma pesquisa intitulada A influência da imagem do país de origem de empresas brasileiras de alta intensidade tecnológica sobre consumidores organizacionais internacionais nas suas decisões de compra, com apoio do CNPq, e cujo objetivo principal é investigar e analisar as atitudes e comportamentos de compra de consumidores internacionais de bens de alta tecnologia fabricados no Brasil – especificamente, serão analisados os mercados de automação industrial e de aviação. Pretendemos descobrir, de forma geral, se a imagem do Brasil afeta positiva ou negativamente as atitudes e comportamentos de tais consumidores.

Somando o fato que o setor de alta intensidade tecnológica no Brasil tem apresentado um desempenho bastante modesto desde 2000, e que os esforços por um maior destaque do nosso país internacionalmente têm sido constantes, acreditamos que os resultados desta pesquisa podem trazer importante contribuição às ações de marketing que vossa empresa venha a tomar no futuro, quando do uso direto ou indireto da imagem do Brasil.

Diante do exposto, venho solicitar a V.S.^a colaboração para que o aluno supracitado possa fazer uma visita técnica a essa conceituada organização – a Sense – no final do mês de Julho, a fim de coletar informações que possam subsidiar o referido trabalho, sob minha orientação. A coleta de informações será por meio de uma entrevista (com duração de 1,5 a 2 horas) dirigida, possivelmente, a V.S.^a, assim como a um ou mais profissionais do departamento de vendas internacionais de vossa empresa. Esclareço que todas as informações serão utilizadas estritamente para fins acadêmicos.

Na oportunidade, expresso meus votos de consideração e antecipo meus agradecimentos.

Cordialmente,

Prof^ª. Dr^ª. Janaina de Moura Engracia Giraldi
Docente do Departamento de Administração - FEA-RP/USP

APÊNDICE C

Carta de apresentação à empresa Embraer, para realização das entrevistas com seus profissionais.



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Ribeirão Preto, 15

À Embraer S.A.

ao Sr. _____

Assunto: Pesquisa Acadêmica de Mestrado

de julho de 2013.

Prezada Senhora,

Apresento a V.S.^a o aluno Marcus Vinicius Costa de Melo e Silva - n^o USP 8091268, regularmente matriculado no curso de pós-graduação (mestrado) em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP (FEA RP).

Informo que o referido aluno está realizando uma pesquisa intitulada A influência da imagem do país de origem de empresas brasileiras de alta intensidade tecnológica sobre consumidores organizacionais internacionais nas suas decisões de compra, com apoio do CNPq, e cujo objetivo principal é investigar e analisar as atitudes e comportamentos de compra de consumidores internacionais de bens de alta tecnologia fabricados no Brasil – especificamente, serão analisados os mercados de automação industrial e de aviação. Pretendemos descobrir, de forma geral, se a imagem do Brasil afeta positiva ou negativamente as atitudes e comportamentos de tais consumidores.

Somando o fato que o setor de alta intensidade tecnológica no Brasil tem apresentado um desempenho bastante modesto desde 2000, e que os esforços por um maior destaque do nosso país internacionalmente têm sido constantes, acreditamos que os resultados desta pesquisa podem trazer importante contribuição às ações de marketing que vossa empresa venha a tomar no futuro, quando do uso direto ou indireto da imagem do Brasil.

Diante do exposto, venho solicitar a V.S.^a colaboração para que o aluno supracitado possa fazer uma visita técnica a essa conceituada organização – a Sense – no final do mês de Julho, a fim de coletar informações que possam subsidiar o referido trabalho, sob minha orientação. A coleta de informações será por meio de uma entrevista (com duração de 1,5 a 2 horas) dirigida, possivelmente, a V.S.^a, assim como a um ou mais profissionais do departamento de vendas internacionais de vossa empresa. Esclareço que todas as informações serão utilizadas estritamente para fins acadêmicos.

Na oportunidade, expresso meus votos de consideração e antecipo meus agradecimentos.

Cordialmente,

Prof^ª. Dr^ª. Janaina de Moura Engracia Giraldi

Docente do Departamento de Administração - FEA-RP/USP

APÊNDICE D

Questões feitas aos executivos das empresas brasileiras de AIT.

Nome:

Empresa:

Cargo:

Data:

(1) Baseando-se em todas as maneiras com as quais vocês podem comunicar-se com seus clientes internacionais, em quais momentos vocês utilizam a informação de que sua empresa é brasileira?

(2) A seu ver, quem são todos os indivíduos envolvidos no processo de compras de seus produtos / serviços dentro de uma organização?

(3) Como você acredita que a informação de que sua empresa é brasileira influencia a decisão de compra desses clientes?

(3) Se você fosse um cliente da Smar / Sense /Embraer, que tipo de reação você teria no momento em que ganhasse conhecimento de que a empresa é brasileira?

(4) Por que você acha interessante (ou não) explicitar a nacionalidade da empresa?

(5) Como seus clientes veem o Brasil como desenvolvedor de tecnologias avançadas como as de seus produtos?

(6.1) Quais fatores relacionados ao que sua empresa vende você acredita serem essenciais aos indivíduos que participam do processo de compras?

(6.2) Você acredita que a informação sobre o país de origem de seus produtos disputa espaço com um ou mais desses fatores que você citou?

(7) Quando se fala em know-how tecnológico em aviação, como você acredita que seus clientes veem o Brasil? Por quê?

(8) Preciso descobrir a opinião de seus clientes sobre o Brasil, quando do processo de compra de bens de automação / aviação. Se você puder me indicar clientes que você acredita que veem o Brasil de forma positiva como um fabricante de tais bens, quais seriam eles?

(9) E negativamente, quais seriam?

(10) Tivemos uma conversa prévia sobre um país representativo para sua empresa, com o qual ela mantém um histórico comercial. Se você pudesse me indicar uma lista de clientes e de consumidores ainda não atingidos por sua empresa, qual seria ela?

APÊNDICE E

Questões feitas a agentes e compradores internacionais, da indústria de AIT.

Nome/ Name/ Nombre:

Empresa/ Company/ Empresa:

Cargo/ Position/ Cargo:

Data/ Date/ Fecha:

(1) Como você / o mercado onde você atua vê o Brasil na condição de fabricante de produtos de automação industrial / aeronaves?

(1) How do you / the international market see Brazil as manufacturer of industrial automation goods / airships?

(1) ¿Cómo usted / los compradores internacionales ve/ ven a Brasil como un fabricante de productos de automatización industrial / aeronaves?

(2) Se você tivesse que montar um ranking de países que desenvolvem produtos de automação / aeronaves no seu processo de escolha, quem seria o primeiro, segundo e o terceiro lugar? Por quê (para cada um deles)?

(2) If you had to create a ranking of the countries that are references in industrial automation development for you. Who would assume the first, the second and the third positions? Why (for each one)?

(2) Si tuvieras que armar un ranking de los países en desarrollo de productos de automatización / aeronaves, cuál sería el primero, segundo y tercer lugar? ¿Por qué (para cada uno)?

(3) Se você tivesse que montar um ranking de países que apenas montam produtos de automação / aeronaves no seu processo de escolha, quem seria o primeiro, segundo e o terceiro lugar? Por quê (para cada um deles)?

(3) If you had to create a ranking of the countries which only assemble industrial automation products, who would assume the first, the second and the third positions? Why (for each one)?

(3) Si tuviera que armar un ranking de países que ensamblan productos de automatización / aeronave, que sería el primero, segundo y tercer lugar? ¿Por qué (para cada uno)?

(5) Liste o máximo possível de informações que você / o mercado internacional busca sobre os produtos de automação / aeronaves e depois coloque-os em ordem de prioridade.

(5) Please, make a list containing the features you / the international market look for when you are supposed to buy an automation product / airship, and then order it by priority.

(5) Indique el máximo de información posible que buscas / el mercado internacional busca sobre los productos de automatización / aeronaves y después póngalos en orden de prioridad.

(6) Como você / o mercado internacional enxerga o Brasil quando falamos sobre tecnologia, de uma forma geral?

(6) How do you / the international market where you act see Brazil when we talk about technology?

(6) ¿Cómo ves / el mercado internacional ve a Brasil cuando hablamos acerca de tecnología en general?

Questão específica para clientes Smar / Sense

(7) Qual a última propaganda que você viu sobre produtos de automação industrial ?

(7) What was the last advertising you saw about industrial automation?

(7) ¿Cuál es el último anuncio que vio en productos de automatización industrial?

(8) Para você, quais são os países que mais lhe servem como referência quando se fala em pesquisa e desenvolvimento?

(8) Which countries for you are the main references you have when we talk about research and development?

(8) Para usted, ¿cuáles son los países que sirven como punto de referencia en lo que respecta a investigación y desarrollo?

(9) O que lhe vem em mente / o que vem à mente de compradores internacionais quando falamos do Brasil?

(9) What comes to your mind / to the mind of international customers when we talk about Brazil?

(9) ¿Lo que viene a su mente / a la mente de los compradores internacionales cuándo hablamos acerca de Brasil?

(10) Quais suas fontes de informação quando procura um fornecedor de automação / aviação?

(10) What are your sources of information when you look for an automation / aviation provider?

(10) ¿Cuáles son sus fuentes de información en la búsqueda de un proveedor de automatización / de aviación?

ANEXO A

Publicação feita pela Smar por meio de representante em Paris, França.

Figura 15. Publicação de 1998 sobre a Smar em revista francesa.

SOLUTIONS

A105

SYNOPTIQUE GÉNÉRAL DE L'INSTALLATION FIELDBUS

boucles de courant 4-20 mA. «Lorsque nous avons mis au point, dans une deuxième phase, notre prototype industriel actuel, nous avons décidé de passer à la mise en place d'un bus de terrain, explique Philippe Milles, ingénieur chef de projet au sein de la SFT. Parmi les diverses solutions existantes, nous avons écarté le protocole Hart car il nous apportait peu d'avantages significatifs par rapport au traditionnel 4-20 mA. D'autre part, nous souhaitons implanter un bus facile à mettre en œuvre sans avoir de développements spécifiques à réaliser, ce qui nous a conduit à écarter le bus Lon, qui était trop "ouvert" pour nous. Finalement, nous nous sommes dirigés vers la solution Fieldbus, car elle était la plus souple et la moins chère à mettre en œuvre pour notre installation».

Le bus est basé sur le modèle producteur/consommateur

Le principe de fonctionnement de ce bus de terrain est basé sur le modèle producteur/consommateur. Chaque capteur ou actionneur connecté au bus peut envoyer des informations sur le bus à divers destinataires (autres capteurs ou actionneurs) ou vers le système de supervision central. Pour les interrogations cycliques, un des capteurs installés sur le bus assure la fonction de "maître". C'est lui qui prend la main pour demander à divers transmetteurs concernés d'envoyer leurs informations sur le bus. Tous les autres capteurs sont informés des transactions initiées par le maître. Ce type de fonctionnement cyclique n'empêche pas un capteur d'envoyer à tout moment une ou plusieurs informations vers un ou plusieurs consommateurs, mais toujours sous le contrôle du maître. La fréquence de travail sur le bus alimenté en 24 V est de 31,25 Kbits/s, une vitesse relativement lente, «mais comme les données sont gérées de manière décentralisée, cette vitesse lente n'est pas un handicap, surtout que notre procédé ne nécessite pas des temps de réponse très rapides» souligne Lionel Pasquinnucci, ingénieur thermicien au sein de la SFT.

Une des forces de la solution Fieldbus est de pouvoir s'adapter aux installations existantes basées sur des liaisons 4-20 mA. Des convertisseurs spécialisés peuvent recevoir des informations issues d'un "fil" 4-20 mA pour les transformer en informations numériques sur le bus Fieldbus. D'autres convertisseurs réalisent l'opération inverse, à savoir envoyer des informations véhiculées sur le bus de terrain en valeurs numériques vers des capteurs connectés sur une boucle 4-20 mA. «Cet aspect est très important pour nous car il nous a permis d'insérer le bus de terrain Fieldbus dans notre installation tout en conservant un certain

Smar, une société en pointe sur Fieldbus

■ La société brésilienne Smar, fondée en 1974 par deux techniciens (MM. Sponchiado et Martusinni, d'où le nom Smar) est actuellement une des sociétés les plus impliquées dans le bus de terrain Fieldbus. Forte de 780 employés, dotée de 9 filiales dans le monde, Smar est indépendante (son capital est détenu par des personnes privées). La société propose aujourd'hui une gamme complète de transmetteurs (température, pression, mesure de niveau) et d'actionneurs (positionneurs de vannes) conçus avec une interface Fieldbus. Elle commercialise également un automate programmable avec une gamme complète d'entrées/sorties ainsi que des régulateurs multiboucle.

tiel simple gère les fins de course, les cellules opto, bref des capteurs Tout Ou Rien. Une liaison Modbus relie l'automate programmable au logiciel de supervision qui assure la surveillance de l'ensemble du procédé (le superviseur utilisé est Fix 32 d'Intallation).

Le bus de terrain s'insère avec le traditionnel 4-20 mA

La seconde partie de l'installation qui consiste en un traitement thermique des déchets est un proces continu relativement lent. L'instrumentation y joue un rôle important. Une certaine de capteurs (température, pression, débitmètres pour les gaz et les liquides, mesureurs de niveau) collectent en permanence les paramètres physiques du procédé. Un ensemble de vannes, commandées en fonction des informations issues des capteurs, assurent la gestion des fluides (ouvertures et fermetures des circuits du process). Lors de la mise en place du premier prototype de ce procédé, la communication avec les capteurs était réalisée de manière traditionnelle par des

94
MESURES 703 - MARS 1998

smar

DIVISÃO DE MARKETING

79

ANEXO B

Artigo institucional em revista francesa, sobre a empresa Smar.

Figura 16. Artigo de revista francesa sobre a Smar, 1995

A21

INTERVIEW EXPRESS

Process

QUAND L'INNOVATION VIENT DU BRÉSIL

de courses, tapis sensibles) et détection de toute rupture de câblage, court-circuit ou fuite à la terre.

- Surveillance du bon état du bouton de mise en marche de la machine avec détection de collage du contact ou grippage mécanique du bouton.
- Surveillance de l'état des pré-actionneurs (contacteurs) et détection de collage des contacts.

Les blocs logiques peuvent alors générer au plus tôt l'arrêt de la machine ou d'une partie du processus, dès l'apparition d'un défaut au sein du circuit de commande, ou plus simplement lors de l'actionnement du bouton d'arrêt d'urgence!

**SÉCURITÉ:
MAÎTRISER LES COÛTS**

Les coûts engendrés par les directives «Machines» et «Utilisation», sont une préoccupation qui revient dans la bouche de tous les industriels, qu'ils soient sur des marchés de sensibilité aussi différente qu'Allemands, Anglais, Français ou Italiens, pour citer les principaux. Et si l'on constate sur le terrain que le mouvement de sécurisation s'accélère, la maîtrise des coûts passe d'abord par une analyse logique et pratique de chaque cas type, afin d'éviter au maximum les protections surabondantes, lourdes à gérer sur le plan opérationnel de la machine... et qui en définitive seront shuntées par l'opérateur! Si les analyses de sécurité engendrent souvent des modifications structurelles de la machine, elles doivent aussi permettre une remise à jour des plans de maintenance de la machine, des notices d'utilisation normale des équipements, des situations anormales prévisibles, des conclusions à tirer de l'expérience acquise lorsque des accidents ont déjà eu lieu. Enfin, et comme le précise également la directive «Utilisation», les travailleurs chargés de l'utilisation d'un équipement de travail doivent recevoir une formation adéquate, y compris sur les risques que cette utilisation comporte.

Jean-Marc Théolier
Crouzet Automatismes

Instrumentation et Systèmes: Smar est une société qui fait beaucoup parler d'elle ces derniers temps avec, notamment, la sortie de votre gamme de capteurs/transmetteurs LD302 et TT302 fonctionnant sur bus de terrain et intégrant le PID. Pouvez-vous, dans premier temps, nous en dire plus sur votre entreprise?

La société brésilienne Smar propose des capteurs/transmetteurs intégrant le PID et fonctionnant sur «Fieldbus» (). Une performance, pour une société de taille relativement modeste, et encore peu connue en France. Pour en savoir plus, nous avons rencontré Monsieur Wanclick, le gérant de la toute nouvelle filiale française.*

Monsieur Wanclick: Smar est une société brésilienne dont le siège social est situé à Sertãozinho à 500kms de Sao Paulo. Elle fabrique environ 30000 capteurs par an et a réalisé, en 1994, environ 30 millions de dollars de chiffre d'affaires dont 50% à l'exportation. Sous l'égide de M. Edmundo R. Gorini, le capital est réparti entre sept actionnaires à parts égales, et elle emploie 800 personnes. Smar a démarré au Brésil en 1974 au moment où le gouvernement a décidé de fabriquer du carburant à base d'alcool distillé à partir de canne à sucre. Il faut savoir qu'aujourd'hui la moitié du parc automobile brésilien fonctionne avec ce carburant.

Si nous n'avons pas la puissance de certains de nos plus gros concurrents, nous compensons par une grande

(*) Vous pourrez découvrir ces produits au Simer puis à Interkama.

Instrumentation et Systèmes - Novembre 1995

Fonte: Clipping Smar, década de 90.

ANEXO C

Propaganda da Smar em dois idiomas, direcionada aos mercados do exterior, e divulgada na época em que inaugurou sua subsidiária chinesa.

Figura 17. Propaganda da Smar, na internet, em inglês e mandarim.

Product Line from "A" to "Z" 产品线从"A"到"Z"

- Control Servers
- Supervisory Systems
- Control Room Cabinets & Panels
- Process Measurements
- Process Actuators
- Engineering Services
- Field Services
- Asset Management
- Maintenance and Diagnostic Tools
- Linking Devices and Bridges

**Yes, too many to list ...
We've got you covered!**

- 控制服务器
- 监控系统
- 控制室机柜和面板
- 过程测量
- 过程执行器
- 工程服务
- 现场服务
- 设备管理
- 维护和诊断工具
- 链路设备和网桥

**是的，举不胜举...
我们总有适合您的自动化解方案！**

SmarResearch
Technology Source
www.smarresearch.com
sales@smarresearch.com
Phone: +1 631 737 3111

smar
www.smar.com.br
smarbr@smar.com
Phone: +55 16 3546 3510

smar
www.smar.com.cn
info@smar.com.cn
電話: +86 10 6439 8893

Fonte: Disponível em:

<http://issuu.com/smarbrasil/docs/portfolio_de_anuncios?e=1084682/7418091#search>